

Vuosikellot valtiovarain controller -toiminnolle ja sen tarkastusviran- omaisyksikölle

Tia Kurtti



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Tia Kurtti</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Raportin nimi Vuosikellot valtiovarain controller -toiminnolle ja sen tarkastusviranomaisyksikölle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 7</p>
<p>Raportin nimi englanniksi Annual clocks for The Government financial controller's function and its Audit Authority Unit</p>	
<p>Opettajat tai ohjaajat Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>Vuosikello toimii työorganisaatiossa aikatauluttajana, muistuttajana ja työn konkretisoijana ja siihen merkitään vuoden keskeiset työtehtävät ja aikataulut. Vuosikello on eräs esimiehen johtamistyön apuvälineistä; sen avulla esimies pystyy konkretisoimaan tavoitteet ja aikatauluttamaan osaston työskentelyä. Vuosikello myös auttaa yksikköä tai osastoa nivomaan oman toimintansa koko organisaation yhteisiin aikatauluihin, vaikka osa työntekijöistä työskentelisikin etänä tai hajautetusti.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valtiovarainministeriön valtiovarain controller -toiminnolle (VVC), tehtävänä luoda vuosikello sekä VVC:lle että sen tarkastusviranomaisyksikölle. Vuosikelloihin koottiin vuoden työtehtävät kahdelle vuodelle kuvaukselle ja niistä muotoiltiin toimivat sekä havainnollistavat kokonaisuudet.</p> <p>Produktien kehittämistyö tehtiin proseduraalisella menetelmällä ja läheisessä yhteistyössä toimeksiantajien kanssa kesän 2014 aikana. Vuorovaikutteisen kehittämistyön myötä onnistuttiin kehittämään toimeksiantajan tarpeita hyvin vastaavat vuosikellot, jotka olivat paitsi tarpeellisia, myös paljon toivottuja toimeksiantajaorganisaatiolle. Kirjallisen raportin kirjoitustyö tapahtui syksyllä 2014, ja raportti valmistui marraskuussa 2014.</p>	
<p>Asiasanat Vuosikello, työn organisointi, esimiestyö, osaamisen johtaminen, etätyö</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tarve vuosikelloille	1
1.2	Aiheen rajaustus.....	4
1.3	Työn tavoitteet.....	5
1.4	Raportin rakenne	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
2.1	Valtiovarainministeriön esittely	7
2.2	Valtiovarain controller –toiminto	7
2.2.1	Tarkastusviranomaisyksikkö	8
3	Tutkimusotteen esittely	9
3.1	Menettelytavan valinta ja perustelut.....	9
3.2	Menettelytavan käyttö opinnäytetyöprosessissa.....	10
3.3	Proseduraalisen menettelytavan hyödyt ja haitat.....	12
4	Vuosikello – toiminnan suunnittelun ja johtamisen väline.....	14
4.1	Tutkimustietoa aiheesta	14
4.2	Osaamisen johtamisen työväline	15
4.3	Vuosikellosta apu hajautetun organisaation haasteisiin.....	16
4.4	Esimerkkejä vuosikelloista julkishallinnossa.....	17
5	Vuosikello valtiovarainministeriössä.....	19
5.1	Nykytilanteen kuvaus alkuselvityksen pohjalta.....	19
5.2	Virkamiesten tarpeet vuosikellolle	21
5.3	Vuosikellon hyödyt valtiovarainministeriölle	21
5.4	Ehdotus vuosikellosta valtiovarainministeriölle	22
6	Vuosikello VVC:lle.....	24
6.1	Toiminnon työtehtävien kuvaus.....	24
6.1.1	Yleinen VVC	24
6.1.2	Tarkastusviranomaisyksikkö	26
6.2	Kehittämistyön eteneminen	27
6.3	Vuosikellosta apua esimiestyöhön ja tukea etätyöntekijöille	29
6.4	Vuosikellon hyödyt VVC:lle ja tarkastusviranomaisyksikölle.....	30

7 Vuosikellojen toteuttaminen ja työn arviointi	31
7.1 Työn suunnittelun ja toteutuksen päävaiheet	31
7.2 Työn aikataulutuksen toteutuminen	32
7.3 Vuosikellojen rakenne.....	32
7.4 Arviointi ja palaute toimeksiantajalta.....	33
8 Pohdinta	36
8.1 Työn tulokset	36
8.2 Työn validiteetti ja eettisyys	37
8.3 Kehittämisen- ja jatkotoimenpide-ehdotuksia	38
Lähteet.....	40
Liitteet.....	45
Liite 1. VVC:n vuosikello.....	45
Liite 2. Tarkastusviranomaisyksikön vuosikello.....	47
Liite 3. Luonnos vuosikellon pohjaksi koko valtiovarainministeriölle.....	49
Liite 4. Käyttäjäpalautekysely VVC:n virkamiehille 29.9.2014.....	50
Liite 5. Alkuselvytys neljän VM:n osaston assistenteille 11.4.2014.....	51

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valtiovarainministeriön valtiovarain controller -toiminnolle. Tehtävänäni oli luoda vuosikellot sekä valtiovarain controller -toiminnolle (raportissa myöhemmin VVC) että siihen kuuluvalla tarkastusviranomaisyksikölle. Työskentelin VVC:llä sihteeriharjoittelijana tammikuusta toukokuuhun ja myöhemmin sihteerin kesälomasijaisena kesäkuusta elokuuhun. Sain toimeksiannon vuosikellojen kehittämiseen työharjoittelujaksoni yhteydessä. Toimeksiantajiani olivat VVC:n osastopäällikkö sekä VVC:hen kuuluvan tarkastusviranomaisyksikön päällikkö.

Kokosin vuosikelloihin vuoden ajalle sijoitetut työtehtävät ja sijoitin ne vuotta kuvavalle janalle, joka on jaettu kevät- ja syyslukukauteen. Tavoitteenani oli luoda mahdollisimman helppolukuiset ja hyödynnettävissä olevat mallinnukset koko osaston ja tarkastusviranomaisyksikön toiminnasta, minkä avulla kaikki osaston työntekijät saisivat selkeän ja helposti ymmärrettävän kuvan osaston toiminnasta. Valmiit vuosikellot löytyvät tämän raportin liitteistä (Liite 1.; Liite 2.).

Vuosikello toimii työorganisaatiossa aikatauluttajana, muistuttajana ja työn konkretisoijana niin lähi- kuin etätyöntekijöille. Se on myös eräs esimiehen johtamistyön apuvälineistä; sen avulla esimies pystyy konkretisoimaan tavoitteet ja aikatauluttamaan osaston työskentelyä. Vuosikello auttaa yksikköä tai osastoa nivomaan oman toimintansa koko organisaation yhteisiin aikatauluihin, ja siihen voidaan yhdistää johtamisen eri osa-alueet. (Alhola & Lauslahti 2005, 62; Johtamisen käsikirjat 2014.)

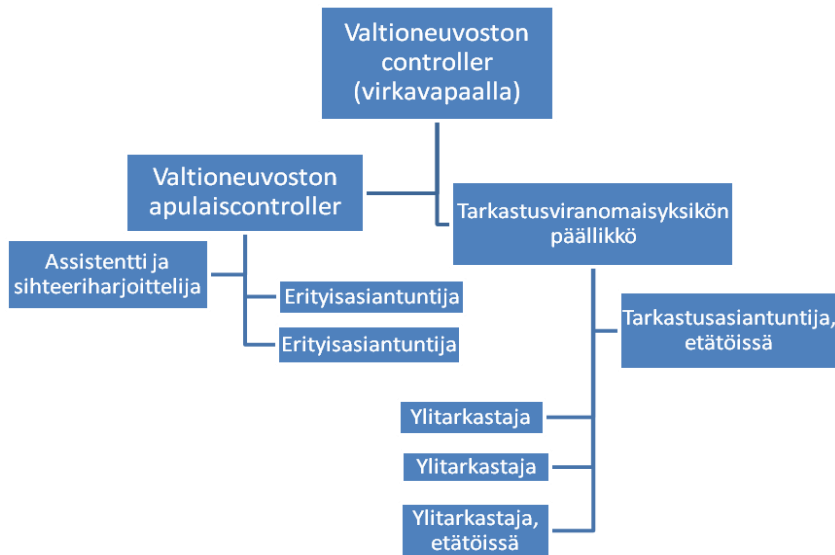
1.1 Tarve vuosikelloille

Valtiovarain controller -toiminnolla ja tarkastusviranomaisyksiköllä ei ole aiemmin ollut vuosikelloja käytössään, vaikka sellaisia on osaston virkamiesten ja jopa ylemmän johdon taholta toivottu. Työkiireiden ja ajanpuutteen takia vuosikelloja ei ole ehditty kehittää. Kun esittelin ideani keväällä 2014 toimeksiantajille, olivat he siitä mielissään. Vuosikello on siis hyvin toivottu kehittämistyön kohde, ja siksi he antoivat sen mielellään toimeksiannoksi.

Valtiovarainministeriön toteuttaman työtyytyväisyyskyselyn, VMBaron, vuoden 2012 tulokset havainnollistavat tarpeen parantaa sisäistä viestintää ja tiedonkulkua valtiovarainministeriössä (Valtiovarainministeriö 2012a.). VMBaro on valtiovarainministeriön omistama kyselytutkimustyökalu, joka sisältää työtyytyväisyystutkimuksen, palkkausjärjestelmän toimivuustutkimuksen sekä esimiesbarometrin (VMBaro.). Vuosikellon voidaan ajatella olevan yksi sisäisen viestinnän väline, sillä se mallintaa hiljaista tietoa näkyvään muotoon, ja mallintamisen avulla voidaan havainnollistaa tiimin osaamista ja auttaa sen jakamista ja hyödyntämistä työpaikalla (Viitala 2005, 377.). Vuosikello on myös yksi johtamisen apukeinoista (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Se selkeyttää asiakokonaisuudet ja auttaa esimiestä kohdistamaan niukat resurssit oikeisiin asioihin sekä priorisoimaan (Esimies.info 2013.). Erityisesti sisäinen viestintä ja tiedonkulku olivat saaneet VMBaro-kyselyn toiseksi alhaisimmat pisteet – vain palkkaus oli saanut huonomman arvosanan (Valtiovarainministeriö 2012a.).

Yhteenvedona voidaan todeta, että koko valtion virkamiesten työtyytyväisyyttä vuosina 2006–2012 mitattaessa tyytyväisyys johtamiseen ja tiedottamiseen on laskenut (Valtiovarainministeriö 2012a.). Näiden tutkimustulosten mukaan koko ministeriön tasolla on nähtävissä tarve sisäisen viestinnän ja tiedonkulun parantamiseen, sekä parempaan työn organisointiin. Vuoden 2011 valtion henkilöstökertomuksen mukaan työn organisoinnin paraneva kehitys on pysähtynyt vuoden 2008 jälkeen, ja se nähdään selkeänä johtamistyön kehittämisen kohteena (Valtiovarainministeriö 2012b, 21.).

Valtiovarain controller -toimintoon kuuluu 10 virkamiestä, joista kaksi on pysyvästi etätöissä. Valtiovarain controller -toiminnon esimiehenä toimii valtioneuvoston apulaiscontroller, sillä valtioneuvoston controllerin viranhaltija on virkavapaalla. Lisäksi VVC:hen kuuluu tarkastusviranomaisyksikön päällikkö, kaksi erityisasiantuntijaa, kolme ylitarkastajaa, tarkastusasantuntija, assistentti ja puolivuositain vaihtuva sihteeriharjoittelija. Tarkastusviranomaisen päällikkö, ylitarkastajat ja tarkastusasantuntija muodostavat yhdessä VVC:hen kuuluvan tarkastusviranomaisyksikön. (Kuvio 1.) VVC:n etätöntehtävien yhteydessä sähköpostitse, Lync-yhteydellä sekä puhelimitse. Yleisesti puhelin on sähköpostin ohella käytetyin kommunikaatioväline, ja kahdenkeskisiä puheluita pidetään tärkeinä etätöntehtävien ja esimiehen välisen suhteen kannalta (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 112; Fried & Heinemeier Hanson 2014, 189.).



Kuvio 1. Valtiovarainministeriön valtiovarain controller -toiminnon rakenne

Yhteydenpito etätyöntekijöiden kanssa on harvakseltaan tapahtuvaa verrattuna siihen, että lähityöntekijät tapaavat esimiestään ja muita osaston työntekijöitä säännöllisesti vähintään viikoittain työmatkoista riippuen. Etätyöntekijät käyvät Helsingissä varsinaisella työpaikalla muutaman kerran vuodessa ja osaston työntekijöiden Outlook-kalenterien luku-oikeutta lukuun ottamatta he eivät tiedä lähityöntekijöiden päivittäisistä työtehtävistä juuri mitään. Huomasin tämän konkreettisesti työharjoitteluni aikana, sillä esimerkiksi etätyöntekijöiden oli hankala seurata ja ymmärtää VVC:tä työllistävän hallituksen vuosikertomuksen valmistelutyötä ja sen eri työvaiheiden aiheuttamia kiirehuippuja.

Suoritin toimeksiantajaorganisaatiossa käyttäjäpalautekyselyn vuosikellojen valmistuttua, ja tämä kysely löytyy raportin liitteistä (Liite 4.). Toteutin kyselyn selvittääkseni, mitä konkreettisia asioita vuosikello on pystynyt toimeksiantajaorganisaatiossa kehittämään ja helpottamaan. Kyselyyn saatujen vastausten mukaan esimerkiksi etätyöntekijät pystyvät nyt vuosikellojen avulla seuraamaan kollegojen työtehtäviä ja osaston ajankohtaisia asioita myös etäältä. Vuosikellon avulla voidaan selkiyttää työnjakoa ja työn organisoimista ja ajankohtaiset asiat saadaan kaikkien työntekijöiden tietoon samanaikaisesti. Nämä seikat ovat tärkeitä etätyöntekijöiden työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden samanaikainen tiedottaminen nimittäin vähentää ja auttaa ehkäisemään etätyöntekijöiden syrjäytymistä (Helle 2004, 133.).

Toimeksiantajien kanssa sovittiin, että vuosikellojen digitaaliset versiot tallennettaisiin erillisinä asiakirjoina Mahtiin, joka on neljän ministeriön ja oikeuskanslerinviraston käyttämä sähköinen arkistointipalvelin (Digitoday 2007; HARE 2009.). Jokaiselle VVC:läiselle annettaisiin omistaja-tason oikeudet vuosikelloihin, jotta he pääsisivät muokkaamaan ja kehittämään niitä omien tarpeidensa mukaan. Valitsimme Mahtin tallennuspaikaksi, sillä sieltä jokainen virkamies voi seurata niitä omalta työkoneeltaan olinpaikasta huolimatta internet-yhteyden avulla. Paitsi etätyöntekijät, myös työmatkoja usein tekevät tarkastusviranomaisyksikön työntekijät ovat pitkiä aikoja poissa työpaikalta, mutta etäyhteyksien toimiessa on pääsy Mahtiin taattu.

1.2 Aiheen rajaus

Kehittämistyö koostui kahden vuosikellon teosta: yksi yhteinen vuosikello koko osastolle ja toinen tarkastusviranomaisyksikölle järjestelmä- ja hanketarkastuksien aikataulutusten havainnollistamista varten. Osastolla on myös muita suuria työtehtäväkokonaisuuksia, kuten esimerkiksi hallituksen vuosikertomuksen valmistelu, joka voisi vaatia oman vuosikellonsa monien eri työvaiheiden myötä, mutta tällä kertaa vuosikertomuksen päätyövaiheet on sijoitettu osaston yhteiseen vuosikelloon selkeyden vuoksi. Toteutettiin vuosikellot toimeksiantajien toiveiden ja pääasiassa heidän antamansa sisällön pohjalta. Tämä ratkaisu on perusteltua, sillä tavoitteenani oli toteuttaa juuri toimeksiantajia hyvin palvelevat ja heidän tarpeisiinsa vastaavat vuosikellot.

Osaston ja tarkastusviranomaisyksikön vuosikellojen kehittämistyön lisäksi tein alkuselvityksen vuosikellojen käytöstä valtiovarainministeriössä toisen assistenttityöopiskelijan kanssa keväällä 2014. Alkuselvitys tehtiin kahdeksalle valtiovarainministeriön osastolle. Jaoimme osastot niin, että minä selvitin budjetti-, rahoitusmarkkina-, kansantalous- ja vero-osaston vuosikellojen käyttöastetta ja osastojen tarpeita vuosikellolle, ja toinen opiskelija teki saman selvityksen kunta- ja aluehallinto-osastolle, kehittämis- ja hallintotoiminnolle, henkilöstö- ja hallintopolitiikan osastolle ja julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniiselle toiminnolle. Päätimme alkuselvityksen sisällön pääpiirteistä yhdessä, mutta muotoilimme kumpikin sähköpostiviestimme itse. Lähettämäni alkuselvitys löytyy tämän raportin liitteistä (Liite 5.). Koska yhteistyömme tulosten vertailemiseksi ei lopulta keskinäisten aikatauluongelmiemme vuoksi toteutunut, käsittelen raportissani vain omaan selvitykseeni saamiani vastauksia neljältä valtiovarainministeriön osastolta.

Näiden vastausten pohjalta käsittelen raportissani valtiovarainministeriön vuosikellon käyttöä luvussa 5 ja annan ehdotuksia vuosikellon käytön laajentamiseksi ja kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyöraportin näkökulma on johtamistyössä ja osaamisen johtamisessa, sekä erityisesti vuosikellon hyödyissä esimiehen ja etätyöntekijän välisessä suhteessa. Käsittelen vuosikellojen hyötyjä kaikkien osaston työntekijöiden näkökulmasta, mutta erityisesti keskityn etätyöntekijöiden ja esimiesten suhteen kehittämiseen vuosikellon ja paremman työn organisoinnin avulla.

1.3 Työn tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajaa hyödyttävät ja toimivat vuosikellot koko osastolle sekä tarkastusviranomaisyksikölle. Tämän lisäksi selvitin kirjallista raporttiani varten, kuinka vuosikello palvelee johtamistyön apuvälineenä ja millaista hyötyä siitä on etätyöntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa. Alun perin tavoitteena oli saada työhön kolmas näkökulma vertailemalla tuotteita toisen opiskelijan tekemään vuosikelloon valtiovarainministeriön kunta- ja aluehallinto-osastolle. Lisäksi suunnittelimme tekevämme yhdessä mallinnuksen vuosikellon pohjasta kaikille ministeriön osastoille käytettäväksi, mutta koska aikataulumme eivät sopineet yhteen, tein kehitysehdotukseni ja johtopäätökseni koko valtiovarainministeriön kattavasta vuosikellosta itsenäisesti, ja jouduin luopumaan ajatuksesta, että saisin vertailtua kahden osaston vuosikelloja keskenään.

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli oppia havainnollistamaan ja esittämään tietoa tehokkaasti ja selkeästi. Lisäksi halusin oppia projektinhallintaa ja aikatauluttamaan työkentelyäni tehdessäni kehittämistyötä yhdessä toimeksiantajan kanssa sekä omia että toimeksiantajien aikatauluja mukaillen. Tavoitteenani oli myös kehittyä tieteellisessä kirjoittamisessa ja lähteiden käyttämisessä oman tekstin tukemiseksi. Konkreettisesti tavoittelin hyviä tuotteita sekä oivaltavaa ja sisällöltään informatiivista raporttia. Tavoitteenani oli laatia raportti, josta olisi hyötyä sekä toimeksiantajalleni että mahdollisesti muille vuosikellon hankkimista suunnitteleville organisaatioille.

1.4 Raportin rakenne

Käsittelen raportissani vuosikelloa yhtenä strategisen johtamisen apuvälineistä sekä havainnollistan vuosikellon tekoprosessia kuvaamalla kahden vuosikellon valmistumisen aina alun suunnittelupalavereista valmiisiin lopputuotteisiin asti. Aluksi esittelen raportissani toimeksiantajaorganisaatiota ja valitsemaani tutkimusotetta. Tämän jälkeen aloitan vuosikellon käsittelyn yleiseltä tasolta käyden läpi löytämäni teoretietoa ja vuosikellon soveltumista apuvälineeksi osaamisen johtamisen ja hajautetun organisaation tuomiin haasteisiin. Tämän jälkeen käyn läpi vuosikellon käyttöä valtiovarainministeriön tasolla ja lopulta toimeksiantajaorganisaatiossa, valtiovarain controller -toiminnossa. Lopuksi käyn läpi opinnäytetyöni toteuttamisen vaiheet ja toimeksiantajalta saamani palautteen, sekä pohdin saavuttamiani tuloksia ja kehittämistyöni eettisyyttä, sekä annan jatkotoimenpide-ehdotuksia ja kehittämisideoita.

Tässä raportissa teoretietoa ja oma kokemukseni nivoutuvat tiiviisti yhteen, mutta tämän lisäksi kokoon työni tulokset yhteenvetoon raporttini lopussa. Raportti noudattelee siis oivalluttavaa perinteistä rakennemallia. Oivalluttavassa perinteisessä rakennemallissa tietoperustan ohessa tuodaan esille näkökulmia ja rajauksia, jotka liittyvät omaan käytännön opinnäytetyötehtävään. Saadut tulokset tai tuotokset esitellään tässä rakennemallissa myöhemmissä luvuissa. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010.)

2 Toimeksiantajan esittely

Seuraavaksi esitellään tarkemmin toimeksiantajaorganisaatiota. Aluksi keskitytään valtiovarainministeriön organisaatioon kokonaisuudessaan ja esitellään lyhyesti ministeriön eri osastot. Sen jälkeen keskitytään tarkemmin valtiovarain controller -toimintoon sekä siihen kuuluvan tarkastusviranomaisyksikköön.

2.1 Valtiovarainministeriön esittely

Valtiovarainministeriö (VM) on osa valtioneuvostoa. Ministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvion, eli budjetin, sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. VM valmistelee myös rahoitusmarkkinapolitiikkaa ja valtion työntekijä- ja henkilöstöpolitiikkaa sekä kehittää julkishallintoa. Lisäksi VM vastaa kuntahallinnon lainsäädännön sekä kuntien talouden kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2014a.)

Valtiovarainministeriö jakautuu 11 osastoon: budjetti-, kansantalous-, vero-, rahoitusmarkkina-, henkilöstö- ja hallintopolitiikan osastoon, kunta- ja aluehallinto-osastoon, sekä kansainvälisten asioiden sihteeristöön, euroalueen vakausyksikköön, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniseen toimintoon (JulkICT), kehittämis- ja hallintotoimintoon sekä valtiovarain controller -toimintoon. Osastoja johtaa yhteistyössä osasto- ja yksikön päälliköiden kanssa kehitys- ja hallintojohtaja, alivaltiosihteerit ja talouspolitiikan koordinaattori. Heidän esimiehenään toimii valtiosihteerit kansliapäällikkönä. Ministeriön ylintä johtoa edustavat ministerit: valtiovarainministeri, liikenne- ja kuntaministeri, rahoitusmarkkinoista vastaava ministeri sekä Euroopan budjettineuvostoasioista vastaava ministeri. (Valtiovarainministeriö 2014b; Valtiovarainministeriö 2014c.)

2.2 Valtiovarain controller –toiminto

Valtiovarain controller -toiminto on koko valtioneuvoston yhteinen tulos- ja valtiovarainvalvoja, ja toiminto on sijoitettu valtiovarainministeriöön. Suomen valtionhallinnon controller-toiminnan kehittäminen alkoi 1990-luvun loppupuolella ja mallia toimintaan haettiin Tanskasta (Määttä & Ojala 1999, 81.). Valtion talousarviolain (423/1988) 24 §:n mukaan VVC perustettiin vuonna 2004, eli VVC on toiminut kymmenen vuoden ajan. VVC palvelee kaikkia ministeriöitä sekä ministeriöiden johtoa ylimmän johdon neu-

vonantajana, hallinnon ohjaajana ja toiminnallisesti riippumattomana valvontaviranomaisena valtion talouden ja toiminnan ohjaus- ja raportointijärjestelmien laadun varmistamisessa ja kehittämisessä sekä tilivelvollisuuden varmistamisessa. Valtiovarain controller -toiminnon tehtävät on määritelty valtion talousarviolain 24 §. (423/1988; Valtiovarainministeriö 2014d.)

VVC:n tehtävänä on varmistaa, että valtion tilinpäätöskertomus antaa oikeat ja riittävät tiedot valtiontaloudesta ja tuloksellisuudesta. Toiminto ohjaa, sovittaa yhteen ja kehittää valtiontaloutta ja tuloksellisuutta koskevaa raportointia ja arviointia, eli ohjaa lainsäädännön taloudellisten vaikutusten arviointiprosesseja ja kehittää niitä. Strategisena tavoitteena valtiovarain controller -toiminnolla on edistää sukupolvien välistä oikeudenmukaisuutta varmistamalla Suomen talouden ja toiminnan hyvää hallintaa ja tilivelvollisuutta. (Valtiovarainministeriö 2014d.)

2.2.1 Tarkastusviranomaisyksikkö

Valtiovarain controller -toiminnon yhteydessä toimii tarkastusviranomaisyksikkö, joka vastaa EU:n rakennerahastokauden 2007–2013 ja 2014–2020 aikana toteutettavista tarkastuksista Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamissa ohjelmissa. Tarkastukset kohdistuvat yksittäisiin hankkeisiin sekä hallinto- ja valvontajärjestelmään. Kansallisten tarkastusviranomaistehtävien lisäksi yksikkö osallistuu myös Euroopan alueellisen yhteistyön ohjelmien tarkastajaryhmien työkentelyyn. Tarkastusviranomaisyksikkö raportoi Euroopan komissiolle vuosittain Suomen rakennerahastohallinnon luotettavuudesta. (Valtiovarainministeriö 2014d.; Valtiovarainministeriö 2014e.)

Tarkastusviranomaisyksikkö on toiminnassaan tarkastettavista riippumaton, mutta se on yhteydessä niihin tahoihin, jotka osallistuvat rakennerahastohallinnointiin, esimerkiksi rahoittajaviranomaisiin. Tärkeimmät yhteistyötahot ovat Euroopan komission pääosastot, työ- ja elinkeinoministeriö, TEKES, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, maakunnan liitot, Finnvera, liikennevirasto, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, ympäristöministeriö ja valtiontalouden tarkastusvirasto. (Valtiovarainministeriö 2014e.)

3 Tutkimusotteen esittely

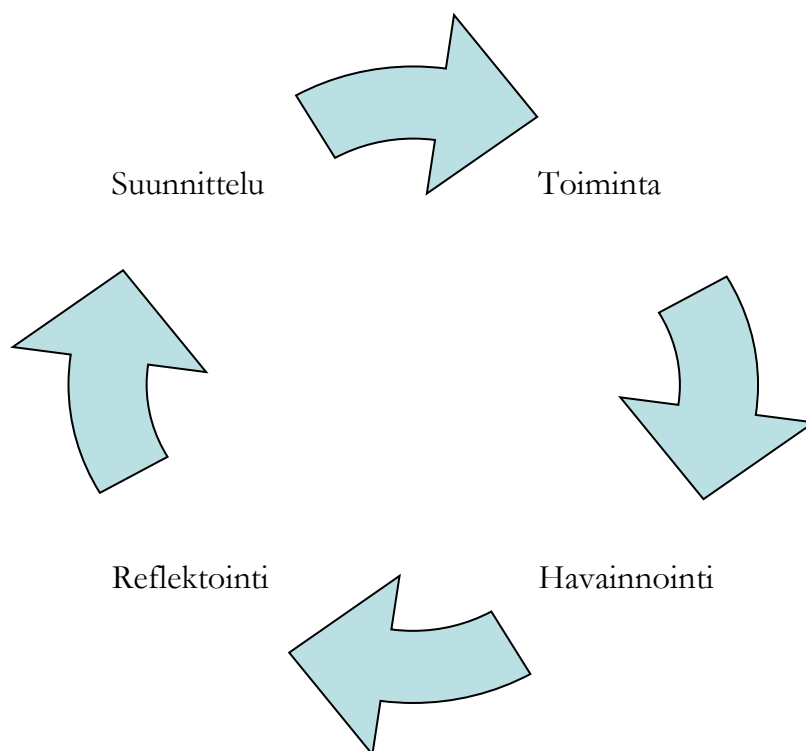
Tässä luvussa käsitellään ja esitellään opinnäytetyön menettelytavaksi valittua proseduraalista menettelytapaa, sekä menettelytavan hyötyjä ja haittoja. Luvussa 3.2 kuvaan tarkemmin menettelytavan ilmenemistä ja soveltumista juuri tässä opinnäytetyöprosessissa.

3.1 Menettelytavan valinta ja perustelut

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja produktien kehittämistyö toteutettiin proseduraalista menetelmää hyödyntäen. Proseduraalista menetelmää pidetään laadullisen tutkimuksen menetelmänä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 61.). Sen avulla suunniteltiin produktien kehittämistyön eri vaiheet, joita oli tässä työssä neljä kappaletta. Raportissa näitä vaiheita nimitetään sykleiksi, sillä sykli kuvaa hyvin prosessin kiertoa ja vuorovaikutteisuutta. Proseduraalisen kehittämistyön syklit toistuvat uudelleen ja ne ovat spiraalimaisia (Kuvio 2.; Ojasalo ym. 2009, 60.). Kuhunkin sykliin kuuluu Anttilan (1998, 154–155) mukaan neljä osaa: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Yhden syklin vaiheita ja ajatusta niiden jatkuvuudesta havainnollistetaan kuviossa 2. Oma kehittämistyön prosessini noudatteli kuviossa esiteltyä järjestystä tarkasti, mutta yhden syklin loppua ja toisen alkua on todellisuudessa vaikea määrittää. Omassa kehittämistyössäni reflektoinnin yhteydessä suunniteltiin usein jo tulevia vaiheita ja jopa seuraavan reflektoinnin ajankohtaa. Prosessi on siis jatkuva eikä pysähdy yhden projektin aikana välttämättä lainkaan.

Mielestäni proseduraalinen menetelmä on hyvä ja hyödyllinen tutkimusmenetelmä juuri tällaisessa kehittämistyössä, jossa on useita eri osapuolia, sillä se mahdollistaa työn jatkuvan kehittämisen yhdessä toimeksiantajan ja koko toimeksiantajaorganisaation kanssa. Tätä menetelmää käyttämällä sain palautetta tuotteista koko prosessin ajan ja näin ollen kehitin työskentelyä jatkuvasti prosessin edetessä. Vaikka proseduraalinen menetelmä onkin varsinainen tutkimusmenetelmä, on Smithin (Anttila 1998, 320–321.) mukaan mielekkäämpää puhua tutkimusasetelmasta. Tässä kehittämistyössä tutkimusasetelma kuvaa hyvin kehittämistyön luonnetta, sillä työn lähtökohtana oli tehdä se tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa jatkuvasti palautetta saaden, työn muokkaa-

minen palautteen pohjalta ja oman osaamisen kehittäminen vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Kaikki työskentelyssä siis pohjautui näihin asioihin.



Kuvio 2. Proseduraalisen menettelytavan eteneminen

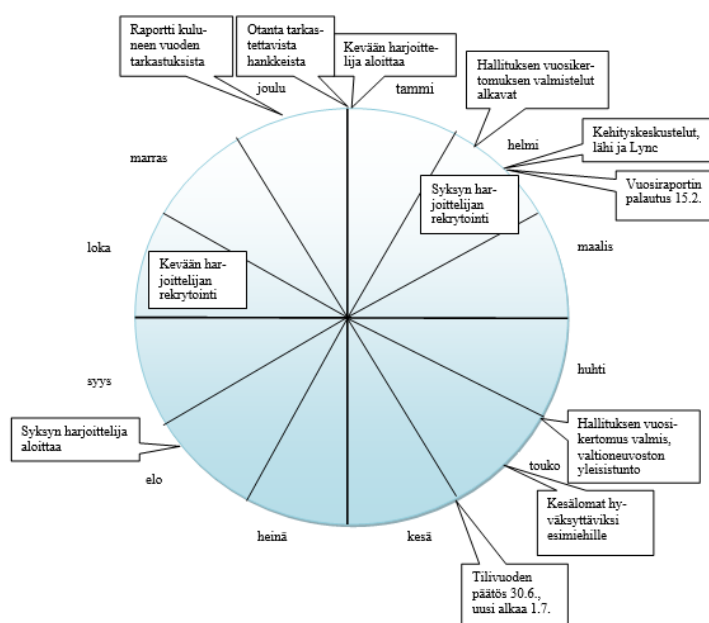
3.2 Menettelytavan käyttö opinnäytetyöprosessissa

Lähtökohtana proseduraalisessa menettelytavassa on jatkuva muistiinpanojen teko, eli dokumentointi prosessin kaikissa vaiheissa (Anttila 1998, 393; Ojasalo ym. 2009, 30, 46.). Tein muistiinpanoja jokaisesta toimeksiantajan kanssa käymästä keskustelusta, ja ne päivämäärät, milloin jotain opinnäytetyöni prosessin kannalta tärkeää tapahtui, merkitsin huolellisesti ylös. Seuraavassa käydään läpi tämän kehittämistyön syklien kulku ja menettelytavan kannalta tärkeimmät vaiheet tässä opinnäytetyöprosessissa.

Ensimmäisessä syklissä toimeksiantajien kanssa neuvoteltiin vuosikellojen sisällöstä ja suunniteltiin myöhempiä reflektointitapaamisia ja työn etenemistä (Holmberg 27.5.; Mustonen 28.5.). Ennen kun sain toimeksiantajilta aineistot vuosikelloihin, kokeilin erilaisia muotoja ja malleja vuosikelloiksi. Tässä vaiheessa pyysin välipalautetta ja näkemyksiä vuosikelloista VVC:n virkamiehiltä ja prototyyppien kehittämistyötä jatkettiin näiden palautteiden pohjalta (Kurtti 9.6.2014.). Kesäloma-aika oli haastavaa yhteistyön kannalta, sillä monet osaston virkamiehistä lomailivat lähes koko kesä–heinäkuun, mut-

ta esimerkiksi idean janaamiseen lähestymistapaan sain juuri osaston virkamiesten kommentteista (Mustonen 28.5.; Pirhonen 9.6.). Aluksi kokeilin kuitenkin perinteistä ympyränmuotoista vuosikello-mallia, mutta pian sen rajat tulivat vastaan. Molempiin vuosikelloihin oli tulossa paljon asiaa, joten ympyrämalliset vuosikellot olisivat valmiina olleet liian täyteen ahdettuja ja epäselviä. Kuvassa 1 on ympyrämallinen versio koko osaston vuosikellosta. Tähän versioon ei ole sisällytetty läheskään kaikkia työtehtäviä, mutta jo sellaisenaan se on täyden ja hieman epäselvän näköinen.

Toisessa syklissä toimeksiantajat toimittivat minulle kirjalliset aineistomateriaalit (Holmberg 4.7.; Mustonen 18.7.). Toimeksiantajien toimittamat materiaalit koostuivat niistä asioista, työtehtävistä ja deadlineista, mitä he halusivat vuosikelloihin sisällytettävän. Aineistot saatuani kerroin toimeksiantajille suunnitelman alustavista aikatauluista ensimmäisten versioiden valmistumiselle, ja valmistelin nämä ensimmäiset versiot vuosikelloista sisältäen toimeksiantajien nimeämiä työkokonaisuuksia. Kun toimeksiantajat olivat tutustuneet ensimmäisiin versioihin vuosikelloista, suunnittelimme yhdessä palautteen keräämistä osaston virkamiehiltä myöhemmin kesän aikana (Holmberg 6.8.; Mustonen 23.7.). Sain tässä vaiheessa ensimmäiset kehitys- ja parannusehdotukset koskien vuosikelloja. Palautetta vuosikelloista sekä lisäys- ja kehitysehdotuksia sain toimeksiantajien lisäksi muutamalta muultakin osaston virkamieheltä, ja otin myös nämä palautteet huomioon vuosikellojen kehittämisessä (Pirhonen 29.7.2014, 21.8.2014; Pyykönen 12.8.2014.).



Kuva 1. Malli VVC:n vuosikellosta kehittämistyön alkumetreiltä

Kolmannessa syklissä luovutin toimeksiantajalle päivitettyt vuosikellot nähtäviksi sähköpostitse ja sovimme tarkastusviranomaisyksikön päällikön kanssa vuosikellojen käsittelyistä osaston toimintokokouksessa 18.8. ja tarkastusviranomaisyksikön tiimitapaamisessa 20.–21.8. (Holmberg 15.8.2014; Kurtti 15.8.2014.). Tallensin nämä versiot vuosikelloista myös Mahtiin ennen virkasuhteeni päättymistä elokuun lopulla. Koko osaston yhteisen vuosikellon kehittämistyö päättyi tähän sykliin, mutta työ tarkastusviranomaisyksikön vuosikellon parissa jatkui vielä neljännessä syklissä.

Viimeisessä syklissä tapasimme tarkastusviranomaisyksikön lähityöntekijöiden kesken Helsingissä 8.9., ja tässä tapaamisessa kävimme läpi virkamiesten viimeisiä toiveita ja kehitysehdotuksia, sovimme alustavasta aikataulusta korjausten palautukselle ja käyttäjäpalautteen keräämisestä lokakuun alussa (Holmberg, Korkea-aho & Nousiainen 8.9.). Tämän tapaamisen pohjalta tein tarvittavat korjaukset tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloon, joka sai näiden korjausten myötä lopullisen muotonsa.

3.3 Proseduraalisen menettelytavan hyödyt ja haitat

Proseduraalinen menettelytapa vaatii toimeksiantajalta paljon. Koska reflektoinnit kuuluvat olennaisena osana jokaiseen sykliin, on toimeksiantajan osallistuttava kehittämistyön jokaiseen vaiheeseen (Ojasalo ym. 2009, 38.). Reflektoinnissa on tärkeää, että koko kehittämistyötä tekevä ryhmä, tässä tapauksessa toimeksiantajaorganisaatio kokonaisuudessaan, osallistuu yhdessä työn kehittämiseen (Anttila 1998, 154–155.). Tämä on sekä haitta että etu. Menettelytapa on toimeksiantajaa paljon työllistävä, mutta toimeksiantajan tiivis osallistuminen prosessiin takaa parhaimmillaan lopputuloksen, johon sekä kehittämistyön tekijä että toimeksiantaja voivat olla tyytyväisiä.

Menettelytavan ehdoton etu on mielestäni jatkuva oman työn arvioiminen ja kehittäminen reflektointien, eli palautekeskustelujen, avulla. Toimintasuuntautuneessa toimintatutkimuksessa työn tekijä arvioi työtään kriittisesti ja on valmis kehittämään työskentelyään reflektointien perusteella, päähuomio kohdistettuna juuri toimeksiantajan toiveisiin ja tavoitteisiin (Anttila 1998, 154.). Menettelytavan mahdollisena uhkana näen työn liiallisen hiomisen, milloin työtä ei välttämättä saisi koskaan lopullisesti valmiiksi. Saattaa myös olla, että jatkuvien reflektointien ja palautekierrosten vuoksi toimeksiantaja jää odottamaan kehittämistyön jatkumista, vaikka työn tekijä kokisi työn jo valmiiksi ja olisi

siirtynyt seuraaviin työtehtäviin. Tämä saattaisi aiheuttaa toimeksiantajan ja työn tekijän välille ristiriitoja ja epätietoisuutta. Omassa kehittämistyössäni nämä uhkakuvat vältettiin suunnitelmallisuudella ja avoimella keskustelulla toimeksiantajan kanssa. Jokaisessa tapaamisessamme pyrin kertomaan selkeästi työni etenemisestä ja muistuttelin omista aikatauluistani säännöllisesti. Uskalsin myös vaatia toimeksiantajan panosta ja otin rohkeasti ilmenneitä ongelmia ja epävarmuuksia esiin. Määräaikainen virkasuhteeni sihteeriharjoittelijana mahdollisti jatkuvan keskusteluyhteyden toimeksiantajiin, ja tämän ansiosta onnistuin vuosikellojen kehittämistyössä itseäni ja toimeksiantajia miellyttävällä tavalla.

4 Vuosikello – toiminnan suunnittelun ja johtamisen väline

Tässä luvussa käydään läpi vuosikelloon liittyvää teoretietoa, vuosikelloa osaamisen johtamisen välineenä ja yhtenä työn organisoinnin muodoista. Luvussa 4.3 esitellään hajautetun organisaation käsite ja pohditaan, voiko vuosikellosta olla apua etätyöntekijöille. Lopuksi esitellään vielä esimerkkejä muutamista julkishallinnon organisaatioissa käytettävistä vuosikelloista.

4.1 Tutkimustietoa aiheesta

Tutkimus- ja teoretietoa vuosikellosta on vähän. Lähes poikkeuksetta teoretieto keskittyy suurempaan kokonaisuuteen, esimerkiksi osaamisen johtamiseen tai työn organisointiin, ja vuosikello esitellään yhtenä työkaluna näissä isommissa prosesseissa. Toisaalta tämä on loogista: vuosikellolla on mielestäni lähinnä välineellistä arvoa eikä niinkään itseisarvoa. Laatomalla malli yrityksen osaamisen johtamisen kokonaisuudesta, esimerkiksi vuosikellon muodossa, voidaan sen avulla ja sitä hyödyntäen saavuttaa parempaa työn tehokkuutta, kyetään hahmottamaan yhteisiä asioita ja työtehtäviä samankaltaisemmin ja sitä myöten johtamaan osaamista hyödyntäen koko organisaation potentiaali (Viitala 2005, 14.). Pelkkä vuosikellon laatiminen ei kuitenkaan takaa näitä asioita; tarvitaan oikeaoppista johtamista ja sisäistä viestintää, jotta vuosikellon tuomat hyödyt voidaan saavuttaa. Vuosikello ei siis itsessään ratkaise mitään ongelmaa, vaan sitä pitää osata hyödyntää.

Vuosikellon ajatellaan kuuluvan tiiviisti hyvään esimiestyöhön, sillä se selkiyttää esimiehen tehtävien ja yrityksen hallintoprosessien yhteen nivoutumisen. Selkiyttämisen avulla niukkojen resurssien kohdistaminen ja olennaisten asioiden ymmärtäminen helpottuu, monimutkaisilta tuntuvat asiat saadaan näyttämään yksinkertaisemmilta ja monita-
hoiset asiat yhtenäisinä asiakokonaisuuksina. (Esimies.info 2013.) Töiden tärkeysjärjestyksien, resurssien käytön ja työprosessien suunnittelu edellyttää kokonaiskuvan hahmottamista, ja vuosikello on yksi apuvälineistä sen saavuttamisessa (Souli 2011.).

Vuosikelloon voidaan merkitä strategiset linjaukset näkymään suoraan tai välillisesti siihen valikoituneiden työtehtävien kautta. Usein organisaation ylin johto asettaa tulostavoitteita, joiden pohjalta valikoituu tulevaisuuden työtehtävät ja isommat tehtäväkonaisuudet (Johtamisen käsikirjat 2014.). Esimerkiksi valtiovarainministeriössä osastojen esimiehet käyvät alkuvuodesta kansliapäällikön kanssa tulostavoiteneuvottelut, joiden pohjalta laaditaan vuoden tulossopimus. Tulossopimuksessa määritellään kunkin osaston tulostavoitteet ja kehityssuunnitelmat (Mustonen 18.7.2014.). Nämä vaikuttavat suoraan osastojen aloittamiin hankkeisiin ja seuraavana vuonna suoritettaviin työtehtäviin. Näin ollen strategiset linjaukset tulevat näkymään myös osaston vuosikellossa, vaikka niitä ei siihen varsinaisesti auki kirjoitettaisikaan (Johtamisen käsikirjat 2014.).

4.2 Osaamisen johtamisen työväline

Viitalan (2005, 196–197) mukaan monissa yrityksissä on hyödytty siitä, että osaamisen johtamiseen liittyvät asiat on sijoitettu vuosikelloon. Esimerkiksi kehityskeskustelut kirjataan lähes poikkeuksetta vuosikelloihin, ja niitä pidetään osana henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmää (Viitala 2005, 254–255.), ja sitä myöten yhtenä osana osaamisen johtamista. Esimerkiksi valtion henkilöstöstä vuonna 2011 94,4 % kuului kehityskeskustelujen piiriin (Valtiovarainministeriö 2012b, 27.) ja myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajat nimesivät kehityskeskustelut yhdeksi vuosikelloon listattavista asioista (Mustonen 18.7.2014.). Kun osaamisen johtamiseen liittyviä asioita sijoitetaan päivittäisten työtehtävien yhteyteen vuosikelloon, tulee osaamisen johtamisesta yleinen ja tiedostettu asia organisaatiossa, niin sanottu eksternalisoitunut yhteinen kieli. Tällöin osaamisen johtamisen osatekijöistä tulee yritykselle melkein itsestäänselvyksiä, minkä seurauksena käsitteet kuten osaaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen esiintyvät organisaation jäsenten puheissa luonnollisesti ja toistuvasti. (Viitala 2005, 21–22.) Tämä taas lisää osaamisen johtamista organisaatiossa, ja hyvin johdettu organisaatio on tutkimusten mukaan tehokkaampi kuin huonommin johdettu organisaatio (Viitala 2005, 104–106.).

Kehityskeskustelujen lisäksi myös mallittaminen on yksi osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen keinoista (Viitala 2005, 355.). Mallittamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi tuomalla se kaikkien nähtävälle käytännölliseksi kartaksi tai malliksi muutettuna (Viitala 2005, 376–377.). Mielestäni vuosikelloa voidaan

pitää esimerkkinä mallittamisesta: vuosikelloon kirjataan näkyvää, eksplisiittistä tietoa, mikä auttaa kuvaamaan yhdenmukaisesti työvaiheita, työnjakoa, strategisia tavoitteita ja organisaation vuosirytmää ylipäänsä. Nämä ovat Viitalan (2005, 201–202) mukaan keskeisiä asioita hiljaisen tiedon saattamisessa näkyväksi tiedoksi, mikä on myös yksi mallittamisen tavoitteista.

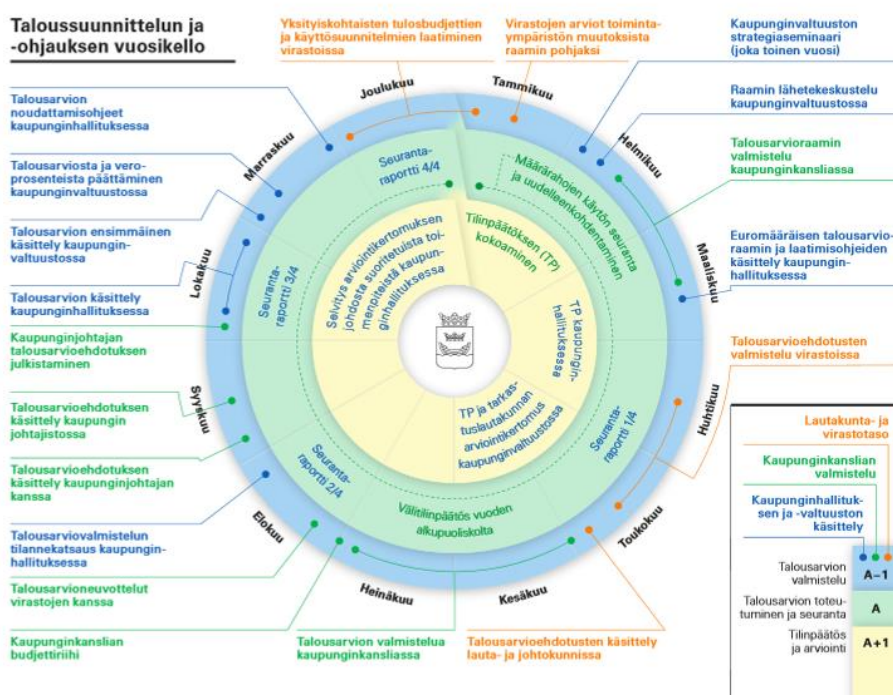
4.3 Vuosikellosta apu hajautetun organisaation haasteisiin

Hajautetussa organisaatiossa, kuten esimerkiksi VVC:ssä, yhteinen tietämys, ymmärrys ja töiden kytkeytyminen toisiinsa vaikuttavat olennaisesti yhteistyön onnistumismahdollisuuksiin ja työyhteisön toimivuuteen (Vartiainen ym. 2004, 103–104.). Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa ryhmät ja yksittäiset työntekijät työskentelevät eri aikaan ja eri paikoissa ja käyttävät sähköisiä välineitä kommunikointiin ja yhteistyöhön (Vartiainen ym. 2004, 61.). VVC:llä on kaksi pysyvästi etätöitä tekevää sekä hyvin paljon työtehtävien takia matkustavia virkamiehiä, joten VVC:tä voi perustellusti kutsua hajautetuksi organisaatioksi.

Hajautetussa organisaatiossa haasteina ovat esimerkiksi konkreettisesti eripaikkaisuus, liikkuvuus ja sähköisen vuorovaikutuksen määrä. Näistä jokainen on todellinen haaste toimeksiantajaorganisaatiossa. On tutkittu, että pienikin etäisyys vaikuttaa kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen määrään, ja kommunikoinnin puute voi aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta. Hajallaan olevan tiimin tietoisuuden ja läsnäolon tunne on usein puutteellista, sillä vaikka nykyteknologia mahdollistaa uusia kommunikoinnin tapoja, ei sen avulla ole onnistuttu saavuttamaan samanlaista tilatietoisuutta kuin kasvokkain kommunikoimalla. Sähköinen vuorovaikutus on usein muodollisempaa kuin spontaanit ja epämuodolliset käytäväkeskustelut työpaikalla, joten etäällä työskentelevä jää paitsi paljosta epävirallisesta tiedonvaihdosta. Valitettavasti juuri nämä spontaanit kohtaamiset synnyttävät yhteenkuuluvuuden ja me-hengen tunteita, joten etätyöntekijän syrjäytymisen ehkäiseminen on oleellinen osa esimiehen työtä. (Vartiainen ym. 2004, 37–48.) Laittamalla työtehtävät ja -vaiheet esiin vuosikelloon, esimies johtaa koko työyhteisön aikaa huolimatta siitä ovatko kaikki työntekijät samassa tilassa esimiehen kanssa. Tämä auttaa sekä etätyöntekijöitä suunnittelemaan ja aikatauluttamaan omia työprosessejaan että kaikkia muitakin työntekijöitä muodostamaan tarvittavan kokonaiskuvan oman organisaation toiminnasta. (Johtamisen käsikirjat 2014; Souli 2011.)

4.4 Esimerkkejä vuosikelloista julkishallinnossa

Helsingin kaupungin internet-sivujen talousarviota käsittelevällä alisivulla on nähtävissä taloussuunnittelun ja -ohjauksen vuosikello (Helsingin kaupunki 2013). Tämä vuosikello edustaa perinteistä vuosikellon mallia muistuttaen pyöreää kellotaulua, johon on jaettu kuukaudet omiksi lohkoiksi. Vuosikello on monitasoinen, ja pieneen tilaan on saatu mahdutettua paljon informaatiota (Kuva 2.). Tällainen ympyrämallinen vuosikello olisi voinut toimia myös tässä kehittämistyössä, mutta sen teknisen haastavuuden sekä toimeksiantajan toiveiden myötä päädyttiin janamalliseen vuosikellotyyppiin. Tässä esimerkkivuosikellossa ongelmallista on kokonaisuuden hahmottaminen. Ympyrän ulkokehällä olevat työtehtävät on kohdistettu kuhunkin kuukauteen ohuella viivalla ja sen lisäksi sisäkehällä olevat asiakokonaisuudet vaikeuttavat kokonaisuuden hahmottamista.



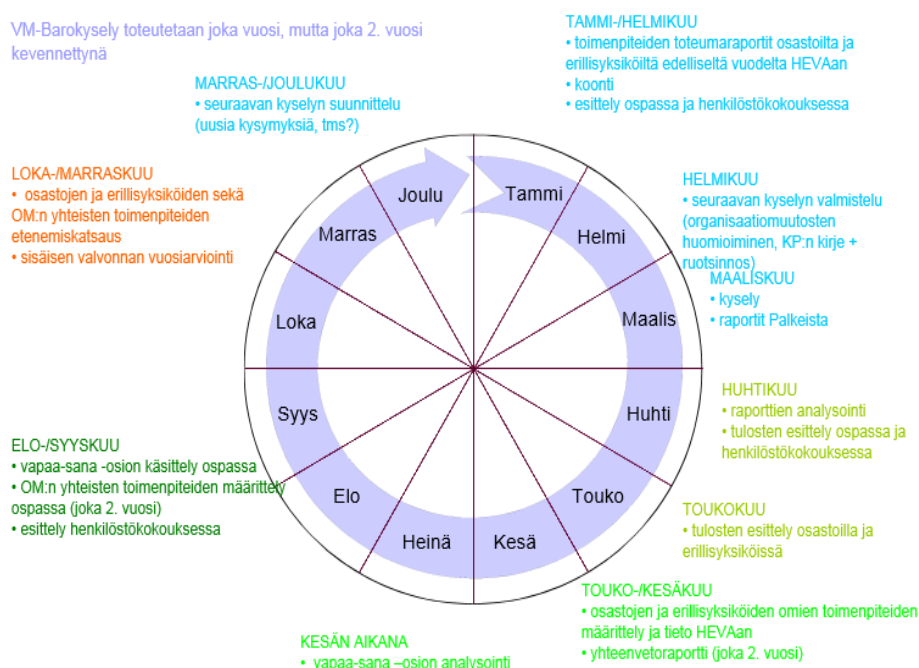
Kuva 2. Helsingin kaupungin taloussuunnittelun- ja ohjauksen vuosikello (Helsingin kaupunki 2013)

Oikeusministeriön internetsivuilta löytyy oikeusministeriössä toteutettavan VM-Baron vuosikello, mikä on julkaistu vuonna 2012 Opas töiden organisoiminnin ja priorisoinnin tueksi -oppaan osana (Oikeusministeriö 2012). Tämä edustaa samankaltaista ympyrämallia, mikä yleensä mielletään vuosikelloksi ja mitä Helsingin kaupungin taloussuunnittelunkin vuosikello edustaa. Tässä esimerkissä työtehtäviä on kohdistettu kuhunkin kuukauteen sijoittamalla työtehtävät vuosikellon ulkokehälle ja merkitsemällä tehtävien

yläpuolelle ne kuukaudet, joiden aikana kyseiset tehtävät suoritetaan. Tässä vuosikellossa työtehtävät on merkitty hyvin lyhyesti ja ulkopuolisen silmään epäselvästi (Kuva 3). Toisaalta vuosikellon on tärkeä olla selkeä juuri kohdeorganisaatiolle. Hyvä puoli tässä vuosikellossa on se, että vuosikello on selkeä ja tarpeeksi väljä, joten siitä on helppo erottaa eri työkokonaisuudet. Myös tämän opinnäytetyön tuotteissa työvaiheet ja -tehtävät pyrittiin esittämään vuosikelloissa mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. Kaikessa pyrittiin siihen, että yhdellä vilkaisulla vuoden kulku olisi hahmotettavissa ja ymmärrettävissä.

OM:ssä toteutettavan VM-Baron vuosikello

VM-Barokysely toteutetaan joka vuosi, mutta joka 2. vuosi kevennettyinä



Kuva 3. Oikeusministeriön VM-Baron vuosikello (Oikeusministeriö 2012)

5 Vuosikello valtiovarainministeriössä

Seuraavaksi käsitellään vuosikellon tämänhetkistä käyttöastetta valtiovarainministeriössä opinnäytetyöprosessin alussa tehdyn alkuselvityksen tulosten pohjalta. Tämän jälkeen eritellään virkamiehiltä kuultuja tarpeita niistä asioista, joita vuosikelloon haluttaiisiin sisällyttää ja mitä he vuosikellosta odottavat. Lopuksi vedetään yhteen vuosikellon hyötyjä valtiovarainministeriölle ja annetaan ehdotuksia sen käytön laajentamiseksi ministeriössä.

5.1 Nykytilanteen kuvaus alkuselvityksen pohjalta

Aloitin valtiovarainministeriön neljän osaston kattavan alkuselvityksen lähettämällä sähköpostitse kyselyn budjetti-, vero-, kansantalous- ja rahoitusmarkkinaosaston assistenteille 11.4.2014. Lähetin kyselyn työharjoittelujaksoni aikana työsähköpostistani, sillä uskoin, että näin siihen vastattaisiin todennäköisemmin kuin jos lähettäisin sähköpostin esimerkiksi koulun sähköpostiosoitteesta. Sain kaikilta assistenteilta vastaukset kyselyyni 30.4.2014 mennessä. Alkuselvitysviesti on kokonaisuudessaan raportin liitteenä (Liite 5.). Kyselyyn saatuja vastausten pohjalta tein yhteenvedon vuosikellon käytöstä valtiovarainministeriössä ja sen pohjalta tehtyjä huomioita käytettiin tätä lukua kirjoitettaessa. Osastojen assistenteille lähetetty viesti oli seuraava:

Hei,

Olen sihteeriharjoittelijana VVC:llä ja teen AMK-opinnäytetyönäni vuosikellon osastollemme. Vuosikellolla tarkoitan koontia esimerkiksi osaston vuosittain toistuvista työtehtävistä, tärkeistä deadlineista ja projekteista.

Kysyisinkin nyt Teiltä, että onko osastollanne omaa vuosikelloa? Jos on, niin millaisessa muodossa (esimerkiksi aikajana, ympyrä) ja miten sitä hyödynnetään? Mikäli teillä ei ole vuosikelloa, niin oletteko harkinneet sellaisen tekemistä tai koetteko, että osastollanne olisi ylipäätään tarvetta sellaiselle?

Arvostaisin vastauksianne suuresti. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa vuosikellon käytön tilannetta ministeriö-tasolla ja koota siitä tilastoa opinnäytetyöni taustamateriaaliksi.

Ystävällisin terveisin

Tia Kurtti, sihteeriharjoittelija, valtiovarain controller -toiminto

Alkuselvitykseen saatuja vastauksia ei käsitelty laadullisten tai määrällisten tutkimussääntöjen mukaisesti, sillä kyseessä oli alkuselvitely eikä virallinen kysely. Siksi saatuja vastauksia ei myöskään eritellä kunkin vastaajan mukaan, vaan niitä käytetään yhteenvedona, johon tehdyt johtopäätökset perustetaan. Tämä käsittelytapa perustuu siihen, että osa vastaajista toivoi pysyvänsä anonyymeinä, sillä heidän antamat vastaukset eivät välttämättä olleet osaston virallisia kantoja, vaan heidän ja lähimpien kollegoidensa mielipiteitä.

Yhdelläkään alkuselvitykseen vastanneista osastoista ei ollut tällä hetkellä vuosikelloa käytössään. Yksi osasto oli käyttänyt jotakin kaupallista vuosikello-ohjelmaa aiemmin, mutta sen käytöstä oli luovuttu käytön hankaluuden ja sen antaman tiedon arvommuuden vuoksi. Monien osastojen vuosirytmiiin vaikuttaa kulloinkin voimassaoleva hallitusohjelma ja erityisesti kehys- ja budjettineuvottelut. Näitä työkokonaisuuksia varten on valmisteltu tarkat aikataulut ministeriön ylimmän johdon taholta, mutta saatujen vastausten mukaan nekään aikataulut eivät ole vuosikello-muodossa.

Saatujen vastausten mukaan osastot valmistelevat kutakin yksittäistä projektiaan varten omat yksityiskohtaiset aikataulunsa ja osa assistenteista käyttää perinteistä ranskalaisin viivoin tehtävää muistilistaa apuvälineenä aikataulujen hahmottamiseksi ja niiden toteutumisen seuraamiseksi. Virallisen hallitusohjelman toteutumista valtioneuvoston tasolla seurataan sitä varten suunnitellulla ohjelmalla valtioneuvoston intranetissä, Senaattorisissa, mutta ohjelman tuottama raportti ei ole selvitykseen vastanneiden mukaan järin hyvin hyödynnettävissä. Koska käytettyjen ohjelmien tuottamien raporttien tiedot ovat huonosti hyödynnettävissä ja assistentit joutuvat tekemään omia listojaan, aiheutuu osastoille paljon tuplatyötä.

Osa vastanneista osastojen assistenteista ei ollut kiinnostuneita vuosikellosta, sillä he uskoivat, että manuaalisesti tehtävää aikataulujen valmistelu- ja hallintatyötä vaadittaisiin silti. Osa vastaajista kuitenkin tunnisti potentiaalisen sekä tarpeen vuosikellolle. He toivoivat nähtäväksi erilaisia toiminta- ja toteutustapoja, jotta voisivat arvioida, vastaisiko se oman osaston tarpeisiin. Saatujen vastausten pohjalta on tulkittavissa, että kiireen ja ajanpuutteen vuoksi osastot ovat usein joutuneet turvautumaan valmiisiin järjestelmiin, joita ei ole mukautettu juuri heidän tarpeisiinsa. Tämän vuoksi näiden järjestelmien tuottama tieto ei ole hyvin hyödynnettävissä ja sen vuoksi assistentit joutuvat te-

kemään ylimääräistä työtä. Suhteellisen pienillä ajallisilla investoinneilla ja huolellisella työtehtävien kartoituksella voitaisiin saada aikaan järjestelmä tai mallinnus, joka palvelisi osastoa parhaimmassa tapauksessa jopa vuosikaudet, ja se voisi auttaa hahmottamaan kollegoiden työpaineet ja organisoimaan osaston työskentelyä paremmin.

5.2 Virkamiesten tarpeet vuosikellolle

Tehdyn alkuselvityksen perusteella vuosikelloilta odotetaan jonkinlaisen hyödynnettävissä olevan tiedon tuottamista. Osastot ovat tottuneet käyttämään erilaisia järjestelmiä, joista on teknisesti mahdollista ajaa raportteja, jotka esittävät numeerisesti tai muulla selkeällä tavalla senhetkisen tilanteen tai vaiheen. Tämä ei ehkä ole realistinen odotus vuosikellolle, sillä sellainen vuosikello, mikä tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena ja tavoitteena kehittää, ei tuota mitään konkreettista raporttia, vaan auttaa työntekijöitä hahmottamaan työtään paremmin ja esimiestä organisoimaan ja resursoimaan. Toisaalta alkuselvitykseen vastanneet henkilöt odottivat, että oikein tehty vuosikello säästäisi heidän aikaansa pitkällä aikavälillä ja siten he voisivat kohdentaa jäljelle jääneen aikansa muihin tehtäviin.

VVC:n virkamiesten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella virkamiehet odottivat eritoten oman työnsä organisoinnin kehittymistä ja osaston työtehtävien kokonaisuuden hahmottamista (Holmberg 27.5.; Mustonen 28.5.). VVC:llä vuosikellojen kehittämisestä oli puhuttu jo vuosia, mutta ajanpuutteen vuoksi niitä ei ollut koskaan ehditty tehdä. Ylipäätään vuosikellon saaminen osaston käyttöön koettiin toimeksiantajien puolesta arvokkaaksi asiaksi.

5.3 Vuosikellon hyödyt valtiovarainministeriölle

Mikäli valtiovarainministeriön eri osastoilla otettaisiin vuosikellot käyttöön tämänhetkistä tilannetta laajemmin, olisi niiden käytettävyyttä mahdollista laajentaa pelkästä osaston sisäisestä käytöstä jopa koko ministeriön laajuiseen käyttöön. Tällä hetkellä VM:n intranetissä, Sentissä, on nähtävissä osastojen työjärjestykset. Näissä työjärjestyksissä on mainittu kaikki osaston virkamiehet nimeltä ja kullekin on osoitettu työtehtäviä, jotta muut virkamiehet osaavat ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön jos tulee jotain kysyttävää tietystä osaamisalueesta (Valtiovarainministeriö 2014f). Myös VM:n ulkoisilla kotisivuilla on nähtävissä osastojen päälliköiden ja yksiköiden johtajien nimet, ja

osastojen osaamisalueen lyhyt kuvaus (Valtiovarainministeriö 2014b.). Esimerkiksi intranetissä olevien työjärjestysten yhteyteen voisi liittää osastojen vuosikellot, ja mikäli ne olisi toteutettu samankaltaisella formaatilla ja vuosikellojen peruselementit olisivat yhteneväiset, pystyisivät kaikki ymmärtämään ja lukemaan toisten osastojen vuosikelloja vaivattomasti. Jos vuosikellot olisivat kaikkien ministeriön virkamiesten nähtävissä, pystyisivät muut osastot hahmottamaan kollegoidensa kiirehuippuja ja arkipäivän työtehtäviä paremmin. Tällainen yleinen tietämys ministeriön muiden osastojen työtehtävistä lisäisi varmasti virkamiesten keskeistä yhteisöllisyyttä.

Myöhemmin tulevaisuudessa osastojen vuosikellot voitaisiin liittää jopa VM:n ulkoisille internet-sivuille. Tämä lisäisi kansalaisten tietämystä virkamiesten arkisesta työstä ja voisi auttaa jopa äänestäjiä ja muita valtiovarainministeriön asioista kiinnostuneita ihmisiä seuraamaan, mitä arkisia asioita esimerkiksi lainsäädäntöprosessiin tai uusien hankkeiden valmisteluun kuuluu. Tässäkin tapauksessa vuosikello toimisi samalla tavalla kuin organisaation sisällä; se auttaisi hahmottamaan työn erilaisia vaiheita ja työkuorman jakautumista. Lisäksi se toisi virkamiesten työn tavalliselle kansalle läheisemmäksi ja lisäisi tietämystä valtionhallinnosta kansan parissa.

5.4 Ehdotus vuosikellosta valtiovarainministeriölle

Tehdyn alkuselvityksen perusteella oli selvää, että kullakin VM:n osastolla on paljon osastolle ominaisia työtehtäviä, ja käynnissä olevista lainsäädäntöprosesseista tai kehityshankkeista riippuen työtehtävät vaihtelevat paljon. Julkishallinnossa ja ministeriöissä eräät työtehtävät kuitenkin toistuvat säännöllisesti ja sisältyvät kunkin ministeriön kaikkien osastojen vuosirytmiiin. Tällaisia vuosittain toistuvia asioita ovat esimerkiksi tulosopimusneuvottelut ja tulossopimuksen laatiminen, kehityskeskustelut ja osaston budjetista sopiminen ministeriön ylimmän johdon kanssa.

Esimerkiksi hallituksen vuosikertomuksen kirjoittaminen työllistää lähes jokaista valtiovarainministeriön osastoa, sillä valtiovarainministeriö tuottaa valtaosan tekstistä vuosikertomuksen ensimmäiseen osaan ja tämän lisäksi oman lukunsa ministeriön tuloksellisuusselvityksenä vuosikertomuksen toiseen osaan (Valtioneuvoston kanslia 2014.). Tietenkään kaikki osastojen virkamiehet eivät osallistu tekstin tuottamiseen, mutta vuosikertomusprosessin päävaiheet on hyvä tiedostaa ministeriön kaikilla tasoilla – myös

ylimmässä johdossa – aikataulujen ja työkiireiden hahmottamiseksi. Siksi myös hallituksen vuosikertomuksen valmistelutyön päävaiheet voisi sijoittaa valtiovarainministeriön yhteiseen osastojen vuosikellopohjaan. Muita valtiovarainministeriön osastojen tärkeitä työtehtäviä ovat valtionalouden kehys- ja budjettineuvottelut sekä hallitusohjelmaan liittyvät asiat, mutta koska näihin työvaiheisiin vaadittaisiin tarkempaa tutustumista, ei niiden lisääminen vuosikelloon ollut mielekästä tässä vaiheessa.

Nämä peruselementit sisältävä vuosikellopohja on nähtävissä raportin lopussa liitteenä (Liite 3.). Tämän vuosikellon luomiseksi ei saatu toimeksiantoa, mutta sen voidaan ajatella tuovan lisäarvoa varsinaiselle toimeksiantajallekin, eli VVC:lle, sillä sitä voisi hyödyntää esimerkiksi kunkin virkamiehen omana henkilökohtaisena vuosikellopohjana. Tämä vuosikellopohja lähetettiin toimeksiantajalle käyttäjäpalautteen keräämisen yhteydessä sähköpostitse 29.9.2014.

6 Vuosikello VVC:lle

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin toimeksiantajan, eli valtiovarain controller -toiminnon tarpeita ja osaston työtehtävien edellyttämiä erityispiirteitä vuosikelloa varten. Luvussa 6.1 kuvataan tarkemmin koko osaston ja tarkastusviranomaisyksikön päivittäisiä työtehtäviä ja luvussa 6.2 vuosikellojen kehittämishankkeen etenemistä kehittämistyön alusta vuosikellojen valmistumiseen. Luvussa 6.3 eritellään vuosikellon tuomia helpotuksia esimiestyöhön sekä etätyöntekijöiden työskentelyyn, ja luvussa 6.4 kootaan yhteenvetona vuosikellon tuomat hyödyt tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiolle.

6.1 Toiminnon työtehtävien kuvaus

Valtiovarain controller -toiminto on osastona erilainen verrattuna muihin valtiovarainministeriön osastoihin. Osaston tehtävänä on valvoa, toimia ylimmän johdon neuvonantajana, hallinnon ohjaajana ja toiminnallisesti riippumattomana valvontaviranomaisena valtion talouden ja toiminnan ohjaus- ja raportointijärjestelmien laadun varmistamisessa ja kehittämisessä sekä tilivelvollisuuden varmistamisessa (Valtiovarainministeriö 2014b.). Osasto ei siis tuota niinkään konkreettisia lakeja tai valtion budjetteja, mutta avustaa tarvittaessa sekä lainsäädäntöhankkeissa että valtion talousarvion, eli budjetin valmistelutyössä. Keskeistä VVC:n toiminnassa on rooli edellä mainittujen ja muiden valtioneuvoston talouteen ja vakauteen liittyvien prosessien valvojana ja tarkkailijana. Näiden seikkojen vuoksi VVC:n vuosikello oli yksinkertaista tehdä, sillä osaston useimmat työtehtävät toistuvat säännöllisesti.

6.1.1 Yleinen VVC

VVC:n suurin yksittäinen työtehtävä on hallituksen vuosikertomuksen valmistelutyö, mistä säädetään valtiovarainministeriön antamassa asetuksessa valtiovarainministeriön työjärjestyksestä (966/2005; Valtioneuvoston kanslia 2014.). Kunkin vuoden vuosikertomuksen valmistelutyö aloitetaan jo marras-joulukuussa, jolloin vuosikertomuksen valmistelutyötä varten perustettu toimituskunta aloittaa hallituksen vuosikertomuksen ohjeistuksen laatimisen. Joulukuun lopussa ohjeistus toimitetaan ministeriöihin ja ensimmäiset tekstit saapuvat helmikuun alussa, mistä lähtien aina huhtikuun loppuun vuosikertomuksen valmistelutyö vaatii lähes kaikkien osastolaisten työpanoksen. Tä-

män jälkeen vuosikertomusta käsitellään eduskunnan eri valiokunnissa toukokuussa ja kesäloman jälkeen syysistuntokaudella eduskunnan täysistunnossa. Valiokuntakäsittelyihin saatetaan kutsua asiantuntijoiksi VVC:läisiä ja hallituksen vuosikertomuksen valmistelijoita, joten tähän varaudutaan koko osaston vuosikellossa. (Mustonen 18.7.2014.) Hallituksen vuosikertomukseen liittyvät työvaiheet oli oleellista merkitä osaston vuosikelloon, sillä se on kokonaisuutena työllistävän työvaihe VVC:n vuosirytmisissä.

Vuosikertomuksen lisäksi yksi lähes ympäri vuoden työllistävistä työtehtävistä on petostentorjuntaan osallistuminen EU-neuvoston petostentorjuntatyöryhmässä. Petostentorjuntatyöryhmä työllistää konkreettisesti kuukausittain toistuvina matkoina Brysseliin kokouksiin. VVC:llä on puheenjohtajuus sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnassa sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sisäisen tarkastuksen jaostossa, ja neuvottelukunta ja jaosto työllistävät kuukausitasolla kokouksina ja kokousten valmistelutyönä. Näiden työtehtävien lisäksi ympärivuotista varautumista vaatii mahdollisten lausuntojen antaminen, eli vastaaminen eri ministeriöiden ja muiden organisaatioiden laatimiin lausuntopyyntöihin. (Mustonen 18.7.2014; Valtiovarainministeriö 2009.)

Edellä mainittujen työtehtävien lisäksi VVC:n vuosikelloon toivottiin merkittäväksi tulossopimuksen valmistelutyö marras–joulukuulle, tulossopimuksen ja budjetin neuvottelut VSKP:n (valtiosihteerin kansliapäällikkönä) kanssa tammikuussa sekä osaston kesken käytävät tulos- ja kehityskeskustelut helmikuussa. Huhtikuussa valmistuu valtion tilinpäätös, jonka tietojen oikeellisuuden VVC tarkastaa. Tämän lisäksi toimeksiantaja toivoi marraskuulle merkittäväksi Euroopan tilintarkastustuomioistuimen vuosikertomuksen julkistamisen ja siitä VVC:llä tuottaman E-kirjeen valmistelutyön eduskunnalle. Tämän jälkeen tilintarkastustuomioistuimen vuosikertomusta käsitellään eduskunnassa. (Mustonen 18.7.2014.)

Edellä kuvatut asiat oli tärkeää merkitä vuosikelloon, sillä aikataulujen hahmottaminen ja havainnollistaminen on tärkeää työtehtävien suorittamisen kannalta. Halusin lisäksi lisätä vuosikelloon uusien sihteeriharjoittelijoiden aloittamisajat tammikuulle ja elokuulle, ja osaston assistentin pyynnöstä merkitsin myös sihteeriharjoittelijoiden rekrytoinnit. Puolivuositain vaihtuva sihteeriharjoittelija on oleellinen muutos osaston toiminnassa ja vaatii jonkinlaisia toimenpiteitä jokaiselta osaston virkamieheltä: esimerkiksi perehdy-

tystä ja osaston toimintatavoista kertomista. Näiden lisäksi vuosikelloon sisällytettiin kesälomien hyväksymispyyntöjen jättäminen osaston esimiehelle toukokuun puolessa välissä. Vuosikello helpottaa olennaisesti myös lomien suunnittelua, sillä vuosikellosta näkee nopeasti osaston kiirehuiput ja virkamiehet osaavat sijoittaa lomansa kiireettömiin aikoihin.

6.1.2 Tarkastusviranomaisyksikkö

Tarkastusviranomaisyksikön päällikön valmistelemassa aineistossa tarkastusviranomaisyksikön työt on jaettu neljään osaan: Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman järjestelmätarkastuksiin (A), hanketarkastuksiin (B) ja tilien tarkastuksiin (C), sekä vuotuisen tarkastuskertomuksen laatiminen komissiolle omana kokonaisuutenaan (D) (Holmberg 4.7.2014.). Kirjaintunniste kuvaa vuosikellossa sitä asiakokonaisuutta, mihin kukin työvaihe tai deadline kuuluu. Asiakokonaisuudet on merkitty vuosikellossa värikoodein, jotta niiden erottuminen ja samaan kuuluvien työvaiheiden tunnistaminen helpottuu.

Tarkastusviranomaisyksikön vuosikellossa osa työtehtävistä ja -vaiheista on mahdollista sijoittaa päivän tarkkuudella vuosijanelle: esimerkiksi lopullisten järjestelmätarkastusraporttien vienti EURA-järjestelmään tapahtuu aina joko 31.10. tai 20.1. Osa työtehtävistä taas sijoittuu jopa useiden kuukausien ajalle, kuten esimerkiksi lopullisten hanketarkastusraporttien laatiminen aikavälillä 1.8.–15.1. (Holmberg 4.7.2014.; Liite 2.)

Tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloon ei lisätty mitään koko osaston vuosikellon (Liite 1.) sisällöstä, sillä tavoitteena oli tehdä vuosikello nimenomaan tarkastusviranomaisyksikön tarkastustyöstä ja kuvata yksikön tärkeimmät deadlinet ja työvaiheet. Luonnollisesti yleisen VVC:n vuosikellon sisältö sitoo myös tarkastusviranomaisyksikköä, mutta koska työtehtäviä on jo valmiiksi paljon, olisi tarkastusviranomaisyksikön vuosikellosta voinut tulla epäselvä. Lisäksi tarkoituksena on, että molempia vuosikelloja käytettäisiin rinnakkain ja toisiaan täydentäen, eikä kumpikaan olisi toistaan poissulkeva.

6.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö aloitettiin työharjoittelujaksoni aikana keskustelemalla toimeksiantajan kanssa heidän toiveistaan vuosikellon suhteen ja asioista, joita he haluaisivat vuosikelloihin sisällytettävän. Aihe-ehdotus esiteltiin tarkastusviranomaisyksikön päällikölle tapaamisessa 3.4 (Holmberg 3.4.2014.). Ensimmäisessä suunnittelutapaamisessa tarkastusviranomaisyksikön päällikön kanssa 27.5. keskusteltiin suunnitelmasta ja projektin etenemisestä aikataulullisesti ja asiasisällöllisesti (Holmberg 27.5.2014.). Reflektointien, eli palautekeskustelujen, alustavista ajankohdista sovittiin jo tässä vaiheessa, jotta kehittämistyöhön saataisiin mahdollisimman paljon palautetta toimeksiantajalta ja lopputuotteen todellisilta käyttäjiltä.

Keskiviikkona 28.5. neuvottelin toimeksiantosopimuksesta osaston esimiehen kanssa. Esittelin kehitysideani ja opinnäytetyösuunnitelman hänelle, ja sovimme yhdessä projektin käytännön toteutuksesta. Tuolloin allekirjoitettiin toimeksiantosopimukset ja keskusteltiin alustavasti tulevan vuosikellon esittämistavasta, eli teknisestä muodosta. Toimeksiantajan toiveena tuolloin oli, että vuosikello voisi sisältää useampia tasoja lähien yleiseltä, asian pääpiirteittäin esittävältä tasolta päätyen aina yksityiskohtaisempaan ja tarkempaan kuvaukseen. (Mustonen 28.5.2014.)

Erilaisten vuosikellomallien kartoitus aloitettiin etsimällä internetistä erilaisia vuosikellon toteutustapoja. Pääasiassa julkishallinnon organisaatioiden vuosikellot olivat huomioni kohteena, sillä uskoin niiden olevan sisällöllisesti lähempänä kehittämistyötä verrattuna esimerkiksi jonkun osakeyhtiön vuosikelloon. Tutustuin esimerkiksi Helsingin kaupungin taloussuunnittelun ja Oikeusministeriön VMBaron vuosikelloihin (Kuva 2.; Kuva 3.) Samalla aloitin lähdekirjallisuuden hankkimisen ja erilaisiin kirjallisiin materiaaleihin tutustumisen. Heinäkuun kuluessa toimeksiantajat toimittivat listaukset asioista, mitä he haluaisivat sisällytettävän vuosikelloihin (Holmberg 4.7.2014; Mustonen 18.7.2014.). Näiden pohjalta kehitin ensimmäiset versiot sekä VVC:n että sen tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloista.

Ensimmäisen versio VVC:n vuosikellosta esiteltiin 23.7. ja tarkastusviranomaisyksikön vuosikellosta vuorostaan 6.8 (Holmberg 6.8.2014.; Mustonen 23.7.2014.). Samalla kävin toimeksiantajien kanssa palautekeskustelut, joiden pohjalta tein sekä stilistisiä että muutamia sisällöllisiä muutoksia vuosikelloihin, ja korjatut vuosikellot lähetettiin sähköpostitse jokaiselle VVC:n virkamiehelle nähtäväksi ja kommentoitavaksi (Kurtti 15.8.2014.). Loma-ajoista johtuen jokaisen virkamiehen vastausta ei saatu, mutta yhteenvetona vastausten sisältö noudatteli seuraavaa: ”helppokäyttöiset, selkeät ja hyvin havainnollistavat” (Pyykkönen 12.8.2014.). Yksi tärkeä palaute vuosikellojen esittämis-tekniikasta oli toive jakaa vuosikello puolivuositain omalle sivulleen (Holmberg 6.8.2014.). Tämän myötä saatiin lisätilaa molempiin vuosikelloihin, ja niiden selkiyttäminen ja saattaminen helpommin luettavaksi onnistui ja ne alkoivat vastata paremmin toimeksiantajan toiveita.

Viimeisessä kehittämistyön reflektointisyklissä vuosikelloja käsiteltiin osaston toimintokokouksessa 18.8., johon osallistuin sihteerin ominaisuudessa, sekä tarkastusviranomaisyksikön tiimitapaamisessa 20.–21.8.2014. Toimintokokoukseen osallistui yhtä virkamiestä lukuun ottamatta kaikki osaston virkamiehet. Kokouksessa osaston virkamiehiä muistuteltiin ja informoitiin lisää kehittämistyöstä, ja valmiiden vuosikellojen tulevasta säilytyspaikasta tiedotettiin jo alustavasti (Toimintokokous 18.8.2014.). Tarkastusviranomaisyksikön tiimitapaamisessa tarkastusviranomaisyksikön virkamiehet etätöntehtäjät mukaan lukien tutustuivat tarkemmin vuosikelloihin, ja antoivat myöhemmin omat kommenttinsa minulle tiedoksi (Holmberg ym. 8.9.2014.).

VVC:n vuosikello, sekä vielä työn alla olleen tarkastusviranomaisyksikön vuosikello tallennettiin Mahtiin 22.8., ja samana päivänä kaikille VVC:läisille lähetettiin ohjeistus sähköpostitse siitä, miten vuosikellot Mahtista löytää (Kurtti 22.8.2014.). Vaikka tarkastusviranomaisyksikön vuosikello ei ollut vielä lopullisessa muodossaan, produktit palautettiin toimeksiantajalle ja ne tallennettiin Mahti-järjestelmään, sillä tuolloin oli viimeinen työpäiväni valtiovarainministeriössä enkä pystynyt sen jälkeen käyttämään järjestelmiä. Viimeiset palautteet tarkastusviranomaisyksikön vuosikellosta sain tapaamisessa 8.9., minkä perusteella suoritettiin vielä muutamia esitysteknisiä muutoksia (Holmberg ym. 8.9.2014.). Osaston virkamiesten toiveiden mukaan vuosikellon väriä muutettiin selkeyttämisen vuoksi niin, että yhtä asiakokonaisuutta kuvaa yksi väri. Tämän lisäksi samaan työkokonaisuuteen liittyvät työvaiheet saatiin sidottua paremmin toisiinsa vaih-

tamalla eri tarkastustyyppien paikkoja vuosikellossa niin, että A, C ja D-kategoriat ovat puolivuositaisen janan yläpuolella ja työllistävin sekä eniten työvaiheita sisältävä B-kategoria on janan alapuolella. (Liite 2.) Lopullisen version tarkastusviranomaisyksikön vuosikellosta palautin toimeksiantajalle sähköpostitse 10.9 (Kurtti 10.9.2014.).

6.3 Vuosikellosta apua esimiestyöhön ja tukea etätyöntekijöille

Toimeksiantajaorganisaation virkamiesten antamien palautteiden mukaan toimeksiantaja arvelee hyödyntävänsä vuosikelloja uusien virkamiesten perehdyttämisessä. Vuosikelloihin on koottu osaston keskeiset työtehtävät ja sijoitettu ne kalenterivuodelle, joten sen pohjalta työtehtävien konkreettinen havainnointi ja ymmärtäminen on todennäköisesti helpompaa kuin kirjallisesta tehtäväkuvauksesta lukemalla tai perehdyttäjän suullisen kertoman pohjalta. Vuosikellot toimivat myös perehdyttäjän muistin tukena ja eräänlaisina tarkastuslistoina, joiden avulla voi kertoa osaston työtehtävistä ja lopuksi tarkastaa vuosikellosta tuliko kaikki oleellinen sanottua. Uuden työntekijän on myös varmasti helpompi ryhtyä työhön, kun työtehtävät ovat konkreettisesti mallinnettu ja tiimissä oleva osaaminen ja tietämys ovat yhtäältä kaikkien tiedossa, eikä ns. hiljaisena tietona. VVC:llä aloittaa uusi sihteeriharjoittelija puolivuositain tammikuussa ja elokuussa, eli perehdytystä on vähintään kaksi kertaa vuodessa. Pääasiassa perehdytyksen hoitaa edellinen sihteeriharjoittelija ja osaston assistentti, mutta tapana on myös ollut, että joko osaston esimies tai tarkastusviranomaisyksikön päällikkö kertoo osaston toiminnasta uudelle harjoittelijalle. Vuosikelloa voidaan siis tulevaisuudessa hyödyntää esimerkiksi näissä perehdytysprosesseissa.

Kansallista etätyöpäivää vietettiin neljännen kerran 18.9.2014. Kunta- ja liikenneministeri Paula Risikon mielestä valtionhallinnon tulisi toimia esimerkkinä etätyön mahdollistajana ja hän toivoo sen laajenevan valtionhallinnon tasolla edelleen. Risikon mukaan suuri osa valtionhallinnon työtehtävistä ei ole sidottu tiettyyn aikaan eikä paikkaan, ja siksi monenlaiset työnteon mallit sallimalla ja niitä kehittämällä valtio voisi toimia tehokkaammin ja tuottavammin. (Valtiovarainministeriö 2014g.) Risikon lausunto liittyi vuoden 2014 kansallisen etätyöpäivän teemaan, joka oli ”Työn uusi johtajuus”. Vuoden 2014 teema liittyi sekä hyvään esimiestyöhön että kykyyn johtaa omaa työntekoaan ja monimuotoiseen yhteisöllisyyteen. (Valtiotyönantaja 2014.) Vuosikello tukee paitsi työorganisaation yhteisöllisyyttä ja me-henkeä tekemällä hiljaisesta tiedosta näkyvää tietoa,

mutta myös oman työn tekemisen johtajuutta. Vuosikello asettaa etätyöntekijöille raamit niin ajankäytön kuin resurssienkin suhteen, ja etätyöntekijä voi sovittaa oman työnsä näiden suuntaviivojen mukaisesti. (Johtamisen käsikirjat 2014.) Toiselta etätyöntekijältä saadun palautteen mukaan vuosikello auttaa organisoimaan hänen työskentelyään paremmin ja aikatauluttamaan omaa vuosityörytmiä (Pyykkönen 2.10.2014.).

6.4 Vuosikellon hyödyt VVC:lle ja tarkastusviranomaisyksikölle

Lähetin toimeksiantajaorganisaatiolle käyttäjäpalautekyselyn sähköpostitse 29.9.2014 ja toivoin vastauksia kyselyyni viimeistään perjantaiksi 10.10.2014. Lähetin viestin sovitus- ti osaston assistentille, joka välitti sen edelleen jokaiselle VVC:n virkamiehelle. Menette- lin näin, koska ministeriön tiukkojen tietosuojakäytäntöjen vuoksi lähettämäni sähkö- postit olisivat voineet mennä automaattisesti roskapostiin ja lisäksi uskoin, että osaston assistentin lähettämiin viesteihin reagoitaisiin varmemmin. Lähettämäni käyttäjäpalaute- kysely löytyy tämän raportin liitteistä ja siihen saamiani vastauksia eritellään enemmän luvussa 7.4 (Liite 4.). Käyttäjäpalautekyselyssä toimeksiantajaorganisaatiolta kysyttiin millaista hyötyä he uskovat vuosikelloista olevan tulevaisuudessa. Vastauksissa todet- tiin, että vuosikelloja hyödynnetään tulevaisuudessa uusien virkamiesten perehdytykses- sä sekä tulevien työtehtävien suunnittelussa ja töiden jakamisessa sekä vastuuttamisessa osaston virkamiesten kesken. VVC:ssä aloittaa puolen vuoden välein uusi sihteerihar- joittelija, joka perehdytetään osaston käytäntöihin edellisen sihteeriharjoittelijan ja osas- ton assistentin toimesta. Näin ollen uusia virkamiehiä perehdytetään osastolla ainakin kaksi kertaa vuodessa. Vuosikellojen avulla perehdyttämistyö helpottuu ja luultavasti myös nopeutuu, kun vuosikelloihin on koottu valmiiksi koko osaston työtehtävät.

Viitalan (2005, 21–22.) mukaan merkitsemällä osaamisen johtamiseen liittyviä asioita esimerkiksi vuosikelloon, tulee siitä työorganisaatiossa yleisesti tiedostettu asia. Näin osaamisen johtamisen käytännöt nivoutuvat yhteen päivittäisen johtamistyön kanssa. On tutkittu, että johtamalla osaamista hyvin ja tarkoituksenmukaisesti, voi se vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja työskentelyn tehokkuuteen. (Viitala 2005, 104–106.) Palau- tekyselyyn saatujen vastausten mukaan toimeksiantaja uskoo, että esimiehen työ tiimin työtehtävien suunnittelussa helpottuu ja myös yksittäisen virkamiehen oma työajan käy- tön suunnittelu tehostuu vuosikellojen käyttöönoton myötä.

7 Vuosikellojen toteuttaminen ja työn arviointi

Vuosikellot toteutettiin toimeksiantajan kanssa tiiviissä yhteistyössä ja heiltä ohjeita ja toiveita saaden ja kuunnellen. Tällä tavalla saatiin aikaan hyvin toimeksiantajaorganisaation työtä tukevat vuosikellot, ja sisällytettyä niihin kaikki tarpeelliset tiedot ja aikataulut. Tässä luvussa vedetään yhteen kehittämishankkeen teknisen toteutuksen päävaiheet ja työn aikataulutuksen onnistuminen, sekä esitellään toimeksiantajalta saatua palautetta kehitetyistä tuotteista ja prosessista kokonaisuudessaan.

7.1 Työn suunnittelun ja toteutuksen päävaiheet

Työn suunnittelu alkoi keskusteluilla toisen toimeksiantajan kanssa huhtikuussa 2014 (Holmberg 3.4.2014.). Hän antoi ideoita ja ehdotuksia hänen mielestään toimivista malleistavuosikelloksi, ja näiden ideoiden pohjalta lähdettiin toteuttamaan ensimmäisiä versioita. Vuosikellot toteutettiin pääasiassa työharjoittelujaksoni aikana huhti–elokuussa sekä viimeistelytyö syyskuun alussa 2014. Kehittämistyön vaiheita on kuvattu tarkemmin luvussa 6.2.

Vuosikellojen tekoprosessin aikana tutustuin jo alustavasti taustamateriaaliin kirjallista raporttia varten, ja lähdemateriaalista löytyi tarvittava määrä vuosikellojen peruselementtejä, jotta toimivat vuosikellot pystyttiin tekemään. Alkusyksystä 2014 oli laajemman tutkimustyön vuoro, keskittyen johtamistyöhön ja vuosikellon hyödyntämiseen esimiehen ja alaisen välisessä työskentelyssä. Kirjallisen raportin kirjoittaminen alkoi syyskuun alussa 2014, milloin lähdemateriaalien tutkimus oli saatu päätökseen. Kehittämistyön prosessikertomuksen ja teorian tiedon yhdistäminen muotoutui raportiksi syksyllä 2014.

7.2 Työn aikataulutuksen toteutuminen

Työ aikataulutettiin alun alkaen niin, että produktit (Liite 1.; Liite 2.) valmistuisivat työharjoittelija-virkasuhteeni puitteissa. Sopivat ajankohdat toimeksiantajan reflektoinneille ja niiden pohjalta tehtävälle produktin kehittämistyölle sovittiin jo hyvissä ajoin. Vuosikellot valmistuivat pääosin alkuperäisen suunnitelman mukaan, ja toimeksiantajat ehtivät antaa palautetta ennen virkasuhteeni päättymistä. Tein pieniä muutos- ja korjaustöitä toiseen vuosikelloon vielä syyskuun puolella. Alkuperäisen aikataulun mukaan tavoitteena oli saada kehittämistyö täysin valmiiksi elokuun loppuun mennessä, mutta toimeksiantajien kiireellisten aikataulujen vuoksi työn valmistuminen venyi hieman. Olen kuitenkin tyytyväinen lopulliseen aikataulutukseen ja työn etenemiseen, sillä toimeksiantajat olivat kesällä hyvin kiireisiä ja paljon tavoittamattomissa kesälomien vuoksi. Venyttämällä toisen vuosikellon kehittämistyötä syyskuulle sain arvokasta käyttäjäpalautetta ja mahdollisuuden tehdä vuosikellosta vielä enemmän käyttäjäystävällisempi ja paremmin toimeksiantajan toiveisiin vastaava.

Suunnitelmien mukaan raporttia varten tarvittavan taustamateriaalin hankinta alkoi jo kesällä 2014, mutta pääosin lähdekirjallisuuden tutkiminen ja raportin kirjoittaminen tapahtui syksyllä 2014. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2015 helmikuussa, mutta aikatauluni vauhdittui opintojen alettua uudelleen, ja pääsin kirjoitustyössä vauhtiin ennakoitua aiemmin. Näin ollen myös työni valmistuminen vauhdittui, ja valmis raportti tuotteineen jätettiin arvioitavaksi marraskuussa 2014.

7.3 Vuosikellojen rakenne

Vuosikellot on rakennettu samanlaisen, itse tehdyn, Word-pohjan avulla kahdeksi jaksiksi, jotka on kummatkin jaoteltu kuuteen kuukauteen. Puolivuodet, eli kevät- ja syyslukukaudet, on jaoteltu omille sivuilleen. Puolivuositaiset jaksat on tehty Wordin SmartArt-työkalun avulla Process-mallia käyttäen. VVC:n vuosikellon taustalle on koottu työtehtäviä, jotka vaativat ympärivuotista valmiutta. Tällaisia olivat esimerkiksi mahdolliset lausuntopyynnöt sekä VVC:n johtamien neuvottelukunnan ja jaoston kokousasiat. Sen jälkeen kunkin kuukauden kohdalle sijoitettiin siihen ajoittuvia työtehtäviä erillisinä ja erivärisinä laatikkoina. Työtehtäville ei merkitty tarkkoja aikamääreitä, sillä ne mahdollisesti muuttuvat vuosittain, ja tämän johdosta vuosikello voi olla käyttökelpoinen sellaisenaan vuodesta toiseen. VVC:n vuosikelloon ei ollut tarpeellista lisätä kunkin

työtehtävän kohdalle vastuussa olevan virkamiehen nimeä, sillä osastolla on hyvin vähän yhteen nimettyyn virkamieheen henkilöityneitä työvaiheita.

Tarkastusviranomaisyksikön vuosikellon rakenne eroaa VVC:n vuosikellosta siinä, että siihen merkityt työtehtävät on mahdollista kohdentaa jopa päivän tarkkuudella kunkin kuukauden kohdalle. Tämä johtuu siitä, että tarkastusviranomaisyksikön työtehtäviin liittyy deadlineja, joista on sovittu jo tarkastusten ohjelmakauden aloituspalaverissa, ja siksi ne aikataulut ovat pitäviä. Jotkut deadlineista määritellään ulkopuolisilta tahoilta käsin: esimerkiksi EU-komissiolle tehtävistä raporteista on tarkat ohjeet, mitkä on laadittu komission virkamiesten toimesta. Samat päivämäärät toistuvat lähestulkoon vuodesta toiseen, ja siksi niiden merkitseminen vuosikelloon ei aiheuta päivämäärien jatkuvaa päivitystarvetta. Erona koko osaston vuosikelloon, tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloon lisättiin kunkin työtehtävän yhteyteen vastuuhenkilö. Vastuussa olevaa virkamiestä ei ole kuitenkaan nimetty, sillä tällainen merkintätapa vaatisi enemmän tehtäviä muutoksia esimerkiksi henkilöstövaihdoksissa tai suunnitelmien muuttuessa.

7.4 Arviointi ja palaute toimeksiantajalta

Pyysin VVC:läisiltä palautetta vuosikellojen kehittämistyön monissa eri vaiheissa. Saatujen palautteiden pohjalta tein lisäyksiä ja muokkasin vuosikelloja virkamiesten toiveiden mukaisiksi, kuitenkin niin, että alkuperäiset visiot ja esitystekniset toiveet saatiin sovitettua yhteen toimeksiantajien toiveiden kanssa. Sain koko osastolta yhteistä palautetta osaston toimintokokouksessa, missä esittelin senhetkiset versiot molemmista vuosikelloista (Toimintokokous 18.8.2014.). Tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloa käsiteltiin tarkastusviranomaisyksikön tiimitapaamisessa elokuun lopulla, milloin käsiteltiin uuden, syksyllä 2014 alkavan ohjelmakauden kulkua vuosikelloa hyödyntäen. Jo tämän tiimitapaamisen käsittelyn perusteella sain positiivista käyttäjäpalautetta vuosikellon hyödyistä ja helppolukuisuudesta, mutta myös muutamia kehitysajatuksia. (Holmberg ym. 8.9.2014.) Tarkemmin osaston virkamiehiltä kehittämistyön aikana saamiani palautteita ja niiden pohjalta tehtyjä toimenpiteitä olen käsitellyt luvussa 3.2 ja 6.2.

Syyskuussa 2014 otin yhteyttä VVC:n osaston assistenttiin, ja pyysin häntä keräämään käyttäjäpalautetta osastolta itse määrittelemiini kysymyksiin. Sovimme tästä palautteenkeruumenetelmästä yhdessä toimeksiantajan kanssa (Holmberg ym. 8.9.2014.). Pyysin

palautetta produktien loppukäyttäjiltä, eli kaikilta VVC:n virkamiehiltä. Palautekysymykset olivat seuraavat:

- Millaisissa tilanteissa vuosikellojen olemassaolo on (niiden valmistumisen jälkeen) näkynyt tai vaikuttanut?
- Millaista hyötyä uskot niistä olevan tulevaisuudessa?
- Avoimia kommentteja vuosikellojen tekoprosessista ja valmiista vuosikelloista.

Sain vastauksia asettamaani kahden viikon vastausaikaan mennessä viisi kappaletta. Saadun palautteen mukaan koko VVC:ssä vuosikellot ovat vaikuttaneet ja näkyneet työskentelyssä suunniteltaessa työtehtäviä ja ensi vuoden hallituksen vuosikertomuksen prosessia. Osa vastaajista uskoi, että tulevan vuoden tuloskeskustelujen valmistelutyössä vuosikelloja tullaan hyödyntämään pian. VVC:n virkasuhteeni päätyttyä osaston päällikkö on sittemmin jäänyt virkavapaalle, ja nyt sekä koko osaston että tarkastusviranomaisyksikön johtamisesta vastaa väliaikaisesti sama virkamies. Vuoden 2015 alussa olisi määrä nimittää sijainen valtiovarain apulaiscontrollerin tehtävään, ja osa vastaajista uskoi, että uuden osastopäällikön nimittämisen jälkeen kevään vuosikelloa aletaan hyödyntämään ja rakentamaan enemmän.

Tarkastusviranomaisyksikössä uutta vuosikelloa on jo hyödynnetty tarkastusviranomaisyksikön tiimitapaamisessa elokuussa 2014, missä suunniteltiin tiimin tehtäviä ensi vuodelle. Lisäksi osa vastaajista kokee, että vuosikellot ovat jo nyt auttaneet hahmottamaan tehtäväkokonaisuudet ja muuttuneet työrytmit paremmin. Toinen etätyöntekijöistä on lisäksi hyödyntänyt molempia vuosikelloja oman työskentelynsä suunnittelussa jo tämän syksyn osalta.

Jokainen vastaajista mainitsi palautteissaan, että vuosikelloja tullaan hyvin todennäköisesti hyödyntämään uusien virkamiesten perehdytyksessä. Osa vastaajista uskoi, että ne voisivat auttaa myös vanhoja virkamiehiä pääsemään takaisin kiinni työtehtäviin esimerkiksi pitkän sairasloman, virkavapauden tai vanhempainvapaan jälkeen. Lisäksi vastaajat kokivat, että vuosikellojen avulla oman ja muiden työntekijöiden ajankäytön suunnittelu helpottuu ja tehostuu, ja että vuosikellot toimivat eräänlaisena lisämuistina ja niiden selkeä muoto auttaa havainnollistamaan työtehtäviä paremmin. Nähtiin myös

mahdollisena, että VVC voisi toimia valtiovarainministeriön vuosikellon käytön edelläkävijänä, ja että sen tuomia hyötyjä ja etuja voitaisiin esitellä muille osastoille jatkossa. Valtiovarainministeriön johto kehottaa osastoja jakamaan hyviä käytäntöjä ja välittämään tietoa toimivista ratkaisuista, eli ehkä vuosikellon käyttöä ministeriötasolla voitaisiin jatkossa VVC:n esimerkin avulla lisätä, kuten luvussa 5.3 ehdotin.

Halusin palautekyselyssä lisäksi selvittää, mitä mieltä toimeksiantajaorganisaatiossa oli kehittämissä prosessista kokonaisuutena ja proseduraaliseen menettelytapaan kuuluvista sykleistä lukuisine reflektointikertoineen. Vastajat kokivat menettelyn hyödylliseksi, sillä näin ollen vuosikellojen käyttö on nyt helpompaa, kun niihin on tutustunut jo niiden tekovaiheessa, ja kaikkien kehittämistyön vaiheiden ja virkamiesten antamien palautteiden myötä on saatu aikaan hyvät ja toimivat versiot vuosikelloista.

Tässäkin vaiheessa kehittämistyön jo loputtua osaston virkamiehet antoivat palautteen lisäksi myös kehittämissä ehdotuksia. Yksi vastaajista koki Word-pohjan hankalaksi päivittää ja muokata, ja toivoi, että tulevaisuudessa voitaisiin löytää joku vakaampi ja helpommin muokattava formaatti tai ohjelma vuosikellopohjalle. Yksi ratkaisu olisi käyttää internetistä löytyviä valmiita pohjia, liittää sellainen esimerkiksi Wordiin ja muokata omia työtehtäviä ja -vaiheita valmiin mallikuvan päälle. Näin ollen pohja pysyisi samana, mutta vain työtehtävät ja aikataulut olisivat muokattavissa olevia komponentteja. Se, että löytyisikö valmiita ja juuri VVC:lle sopivaa vuosikellopohjaa, on oma tutkimustyönsä, ja mielestäni työn lähtökohtana oli kehittää juuri toimeksiantajan tarpeisiin vastaava vuosikello. Siksi lähdin tässä kehittämistyössä täysin tyhjästä paperista liikkeelle ja tein vuosikellopohjat itse.

8 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön tuloksia ja työn eettisyyttä sekä omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi lopussa annetaan kehittämissuhteita sekä ideoita jatkotoimenpiteistä, mitä toimeksiantaja voisi itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti avustuksellani myöhemmin suorittaa.

8.1 Työn tulokset

Kehittämistyön konkreettisina tuloksina syntyi kaksi vuosikelloa, jotka vastaavat toimeksiantajan tarpeisiin ja organisaation asettamiin edellytyksiin. Lisäksi teorian tiedon tutkimisen myötä onnistuin tiivistämään niitä asioita, mihin vuosikello voi työorganisaatiossa vaikuttaa ja missä asioissa se voi helpottaa niin esimiehen kuin alaistenkin työtä. Tämä raportti on siis paitsi kuvaus siitä, miten toimeksiantajaorganisaation tilaamat vuosikellot koottiin, mutta myös eräänlainen vuosikellon ominaisuuksia ja hyötyjä esittelevä raportti minkä tahansa yrityksen johdolle, mikä pohtii, tarvitsisiko heidän yrityksensä vuosikelloa tukemaan toimintaansa.

Luvussa 7.4 eriteltyyn käyttäjäpalautteen mukaan kehittämistyön tuloksena syntyneet produktit miellyttivät toimeksiantajaa, ja koko prosessi koettiin hyödyllisenä ja toimivana. Toivottavasti tämä raportti auttaa paitsi toimeksiantajaa mutta myös muita yrityksiä ja organisaatioita hyödyntämään vuosikellon potentiaalia ja kehittämään yrityksen osaamisen johtamista ja työn organisointia vuosikelloa hyödyntämällä.

Saavutin omat henkilökohtaiset tavoitteeni ja koen, että olen kehittynyt projektinhallinnassa ja oman työskentelyn aikataulutuksessa. Ennen opinnäytetyöprosessin alkua pelkasin muun opiskelun ja opinnäytetyön työstämisen yhdistämistä ja ajan puutteen tuomia haasteita. Yllätyin positiivisesti, sillä eri tehtävien yhteensovittaminen onnistui yllättävän hyvin. Uskon, että kevään ja kesän aikana tekemäni alkuvalmistelut ja produktien valmiiksi saattaminen jo prosessin varhaisessa vaiheessa mahdollistivat projektin sujuvan etenemisen myös kirjoitusprosessin käynnistyttyä. Opin paljon tieteellisestä kirjoittamisesta ja hyvän raportin teknisistä vaatimuksista. Opinnäytetyö on mielestäni oiva tapa testata opiskelijan valmiuksia hyödyntää jo saavutettua tietoa ja etsiä syventävää informaatiota, sillä vaikka esimerkiksi tiedonhaku ja raporttien kirjoittaminen tulee tu-

tuksi jo opintojen alkutaipaleelta asti, on opinnäytetyöprosessin aikana opittava paljon uusia ja asioita sekä syvennettävä aiemmin saavutettua tietämystä.

8.2 Työn validiteetti ja eettisyys

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin eettisiä tiedonkäsittelytapoja ja löydettyihin lähteisiin suhtauduttiin kriittisesti. Lähteet on merkitty ja niitä on käytetty huolellisesti sekä perustellusti. Toimeksiantajien ja organisaation muiden jäsenten kanssa käydyt keskustelut ja tapaamiset on merkitty muistiin ja niihin on viitattu asianmukaisesti keskustelujen sisällöstä kerrottaessa. Prosessin kulku kuvataan totuudenmukaisesti ja alkuperäisten suunnitelmien muutoksista kerrotaan rehellisesti.

Sain opinnäytetyön aiheen toimeksiantona valtiovarain controller -toiminnolta, ja allekirjoitin toimeksiantosopimuksen osastopäällikön kanssa. Toimeksiantosopimuksen teon yhteydessä sovittiin työn olevan julkinen, sillä toimeksiantajaorganisaation ollessa osa julkishallintoa, ei tietojen salaamiselle ollut tarvetta. Vuosikellot eivät myöskään sisällä arkaluontoista materiaalia tai henkilötietoja, joten ne voitiin julkaista sellaisenaan.

Tein opinnäytetyön toimeksiantona, koska halusin käyttää toimeksiantajaorganisaation virkamiesten asiantuntijuutta, osaamista ja tietämystä sekä tuotteita että tätä raporttia tehdessäni. Tutkimusotteen edellytysten vuoksi pystyin käyttämään toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja ja haastatteluja lähteinä ja viittaamaan niihin asianmukaisissa kohdissa raporttia kirjoitettaessa. Tämä myös mahdollisti proseduraalisen menettelytavan valinnan, sillä todistettavissa olevat reflektointikierrokset kuuluvat olennaisena osana menettelytavan sykleihin, ja reflektointien käyttäminen lähteenä lisää mielestäni kehittämistyön toimeksiantajalähtöisyyttä ja näin ollen sen linkitystä työelämään ja toimeksiantajan tarpeisiin. Lisäksi on huomioitava, että osa raporttiin kirjoitetuista tiedoista, koskien esimerkiksi työvaiheita ja -kokonaisuuksia, on omaa käytännön kokemuksen ja osallistuvan havainnoinnin myötä saavuttamaani tietoa. Työskentelin valtiovarain controller -toiminnossa kahdeksan kuukauden ajan tammi–elokuussa 2014, minä aikana opin osaston ja sen virkamiesten toiminnasta paljon.

Proseduraaliseen menettelytapaan kuuluvien syklien suunnittelu ja syklien moninkertainen läpikäyminen lisäävät työn validiteettia (Anttila 1998, 415.). Seuraavan syklin suunnittelu oli olennainen osa edellisen syklin päätöstä, eli reflektointia. Sovimme toimeksiantajan kanssa seuraavista palautekeskusteluista jo hyvissä ajoin etukäteen jo aikataulullisista syistä. Näin omaa työskentelyä oli myös helpompi rytmittää. Yhteensä proseduraalisen menettelytavan syklit toistuivat tässä opinnäytetyössä neljä kertaa. Näiden syklien sisältöjä esitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 48.) mukaan kohderyhmältä saa rehellisiä ja todellisia vastauksia erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja he voivat antaa vastauksensa nimettöminä. Valtiovarainministeriön neljän osaston kattavaa alkuselvitystä tehdessäni päätin, etten käytä selvitykseen vastanneiden virkamiesten nimitietoja tai erittele vastauksia osastokohtaisesti, sillä kysely lähetettiin vain osastojen assistenteille, eikä heidän antamat vastauksensa välttämättä vastannut koko osaston yleistä kantaa. Osa vastanneista virkamiehistä myös erikseen toivoi, ettei heidän antamiaan vastauksia lainattaisi sanatarkasti. Tämä on osoitus eettisestä lähestymistavasta kerättyä taustatietoa kohtaan.

8.3 Kehittämis- ja jatkotoimenpide-ehdotuksia

Vuosikellot toteutettiin niin, että niiden päivitystarve olisi mahdollisimman vähäinen. Esimerkiksi virkamiesten nimiä ei lisätty vuosikelloihin osoittamalla työtehtäviä yksittäisille virkamiehille eikä koko osaston vuosikelloon merkitty tarkkoja aikamääreitä työvaiheille, sillä ne voivat helposti muuttua. Tarkastusviranomaisyksikön vuosikelloon taas aikamääreiden lisääminen oli oleellista, sillä moni työtehtävistä sisältää tiukkoja deadlineja, joista on sovittu usean tahon kesken jo hyvissä ajoin ennen tarkastuksista sopimista.

Näistä jatkuvaa päivitystä ehkäisevistä toimenpiteistä huolimatta vuosikellot vaativat aikanaan päivitystyötä, ja tämä päivitystyö on oleellinen osa vuosikellojen jatkokehitystä ja käytettävyyden lisäämistä. Tallentaessani vuosikellot yhteiseen asianhallintojärjestelmään, Mahtiin, annoin jokaiselle virkamiehelle omistaja-tason oikeudet, joiden avulla he voivat kaikki päivittää tiedostoja tarpeen tullen. En kokenut tarpeelliseksi ohjeistaa ketään tiettyä virkamiestä päivitystehtävään, mutta yhtenä luonnollisena päivittäjänä näen

puolivuositain vaihtuvan sihteeriharjoittelijan. Sihteeriharjoittelijan tehtäviin VVC:llä kuuluu myös muiden listojen ja tietokantojen ylläpito ja päivitys, joten vuosikellot voisivat hyvin sisältyä jatkossa näiden päivitettävien asioiden yhteyteen. Vuosikellojen käytettävyyden kannalta on oleellista, että ne sisältävät ajantasaisen tiedon ja vastaavat nykytilannetta mahdollisimman hyvin.

Kehittämistyön aikana toimeksiantajan kanssa oli puhetta vuosikellojen konkreettisista huoneentaulumaisista toteutuksista. Yhtenä kehittämisehdotuksena nimeän konkreettisten, kellotaulumaisten versioiden toteutuksen molemmista vuosikelloista, mitkä olisivat näkösällä osaston toimistotiloissa. Tämän lisäksi kukin virkamies voisi ottaa käyttöön oman henkilökohtaisen vuosikellopohjansa, mikä lähetettiin toimeksiantajalle palautekyselyn yhteydessä. Esimerkiksi tätä pohjaa muokkaamalla oman työn johtaminen ja omien työprosessien hahmottaminen kehittyisi toimeksiantajaorganisaatiossa yksittäisten virkamiesten tasolla edelleen.

Lähteet

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taitto-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Toinen painos. Akatiimi Oy. Helsinki.

Digitoday 2007. Data. HP toimittaa Mahtia neljälle ministeriölle. Luettavissa: <http://www.digitoday.fi/data/2007/12/10/hp-toimittaa-mahtia-neljalle-ministeriölle/200731352/66>. Luettu: 9.9.2014.

Esimies.info 2013. Esimiehen tehtävät. Organisointi ja resursointi. Luettavissa: <http://esimies.info/Organisointi-ja-resurssointi.php>. Luettu: 9.9.2014.

Fried, J. & Heinemeier Hanson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Meedia Zone OÜ. Viro.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010. Opinnäytetöiden sisältö- ja menetelmäohje. Mynet. Opiskelu. Opinnäytetyö amk. Ohjeet raportointiin ja menetelmiin. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi>. Luettu:10.11.2014.

HARE 2009. VM094:00/2006. Ministeriöiden (VNK, VM, LVM, KTM) ja oikeuskanslerinviraston asianhallintajärjestelmän toteuttaminen, MAHTI (päättynyt). Luettavissa: http://www.hare.vn.fi/mHankePerusSelaus.asp?h_id=12168. Luettu: 9.9.2014.

Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2013. Strategia ja talous. Talousarvio. Taloussuunnittelun ja -ohjauksen vuosikello. Luettavissa: <http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Helsingin-talouden-vuosikello-kaavio.pdf>. Luettu: 9.9.2014.

Holmberg, J. 3.4.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Neuvottelu. Helsinki.

Holmberg, J. 27.5.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Holmberg, J. 4.7.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Holmberg, J. 6.8.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Holmberg, J. 15.8.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Holmberg, J., Korkea-aho, S & Nousiainen, S. 8.9.2014. Tarkastusviranomaisyksikön päällikkö, ylitarkastaja & ylitarkastaja. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Johtamisen käsikirjat 2014. Kauppalehti. Käytännön henkilöstöjohtaminen -käsikirja. 3.5. Toiminnan suorittaminen omalla vastualueella. Luettavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/kaytannon-henkilostojohtaminen/esimiestyo/toiminnan-suunnittelu-omalla-vastuualueella>. Luettu: 9.9.2014.

Kurtti, T. 9.6.2014. Sihteeri. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Kurtti, T. 15.8.2014. Sihteeri. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Kurtti, T. 22.8.2014. Sihteeri. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Kurtti, T. 10.9.2014. Opiskelija. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Laki valtion talousarviosta 13.5.1988/423. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423#L4P24e>. Luettu: 30.9.2014.

Mustonen, E. 28.5.2014. Valtiovarain apulaiscontroller. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Mustonen, E. 18.7.2014. Valtiovarain apulaiscontroller. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Mustonen, E. 23.7.2014. Valtiovarain apulaiscontroller. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Oikeusministeriö 2012. Oikeusministeriön julkaisu 45/2012. Opas töiden organisoinnin ja priorisoinnin tueksi. s. 21. Luettavissa:

http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1354108012409/Files/Opas_toiden_organisoinnin_ja_priorisoinnin_tueksi.pdf. Luettu: 20.10.2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pirhonen, R. 9.6.2014. Erityisasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Pirhonen, R. 29.7.2014. Erityisasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Pirhonen, R. 21.8.2014. Erityisasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Pyykkönen, H. 12.8.2014. Tarkastusasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Pyykkönen, H. 2.10.2014. Tarkastusasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Souli 2011. Oppia ikä kaikki. Johtajan selviytymispakki. Luettavissa:

http://www.souli.fi/oppia-ika-kaikki/johtajan_selviytymispakki/. Luettu: 9.9.2014.

Toimintokokous 18.8.2014. Valtiovarain controller -toiminto. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Valtioneuvoston kanslia 2014. Hallituksen vuosikertomus 2013. Luettavissa:

<http://vnk.fi/julkaisut/hallituksen-julkaisusarja/hallituksen-julkaisusarja/fi.jsp?oid=414797>. Luettu: 26.9.2014.

Valtiotyönantaja 2014. Kansallinen etätyöpäivä 18.9.2014 – teemana Työn uusi johtajuus. 2/2014. Luettavissa: <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/34/article-4199>. Luettu: 9.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2009. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/045_tuloksellisuus/03_sisainen_valvonta_ja_riskienhall/index.jsp. Luettu: 30.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2012a. Valtio työnantajana. Työtyytyväisyys 2006–2012. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/04_kuviot_ja_tilastot/06_valtio_tyonantajana/13_Tyotytyvaisyys41078/name.jsp. Luettu: 9.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2012b. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Valtion henkilöstökertomus 2011. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Henkilstkertomus_2011.pdf. Luettu: 29.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2014a. Ministeriö. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/index.jsp. Luettu: 17.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2014b. Organisaatio ja tehtävät. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp. Luettu: 25.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2014c. Organisaatio ja tehtävät. VM:n organisaatiokaavio. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/organisaatio_su.pdf. Luettu: 25.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2014d. Valtiovarain controller -toiminto. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/13_controller/index.jsp. Luettu: 25.9.2014.

Valtiovarainministeriö 2014e. Organisaatio. Intranet. Valtiovarain controller -toiminto. Luettu: 22.7.2014.

Valtiovarainministeriö 2014f. Strategia ja johtaminen. Intranet. Organisaatio. Luettu: 22.7.2014.

Valtiovarainministeriö 2014g. Tiedote. Ministeri Risikko: Työn uusi johtajuus -teema haastaa meidät kaikki pohtimaan työn tekemisen tapojamme. Tiedote 141/2014. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20140918Minist/name.jsp. Luettu: 25.9.2014.

Valtiovarainministeriön asetus valtiovarainministeriön työjärjestyksestä

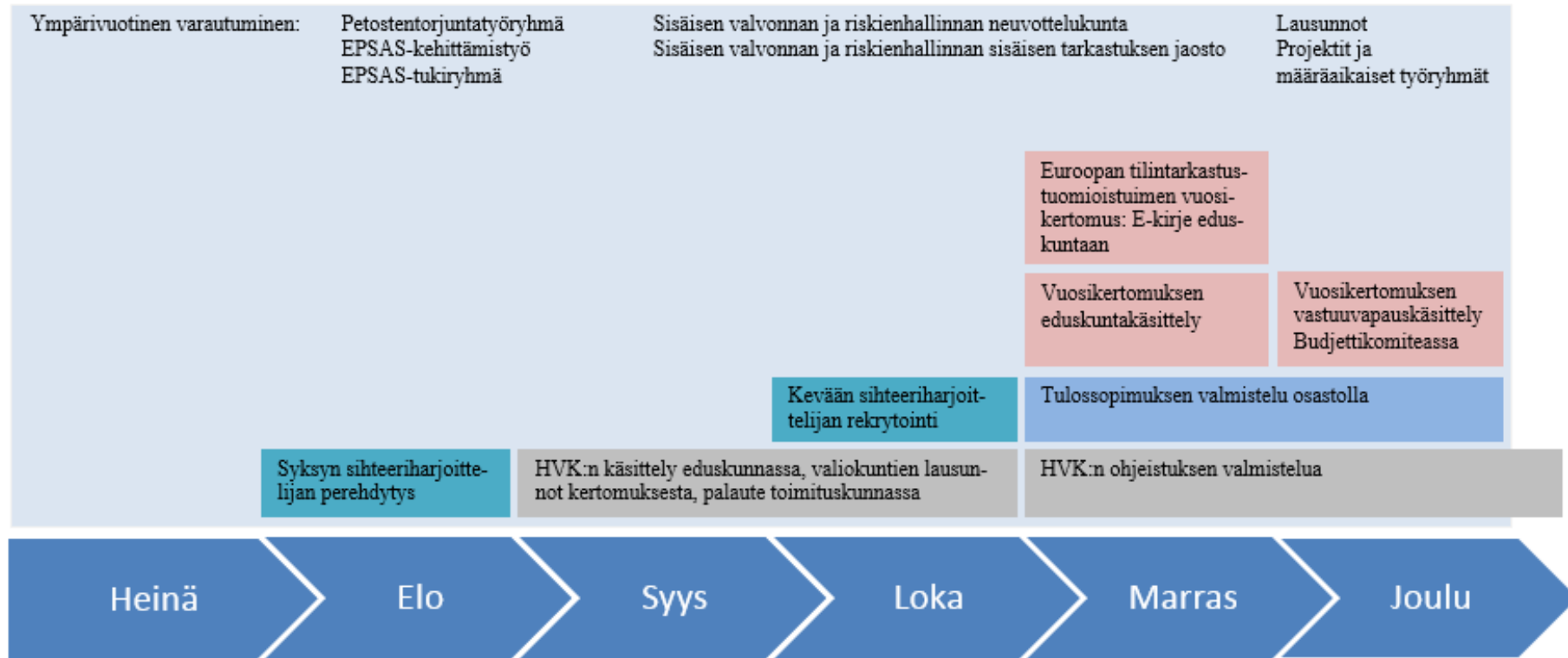
25.11.2005/966. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050966>. Luettu: 9.9.2014.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Tekniikka & Talous -kirjasarja. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy. Keuruu.

VMBaro. Mikä on VMBaro? Luettavissa: <http://www.baro.vm.fi/>. Luettu: 9.9.2014.

VUOSIKELLO VALTIOVARAIN CONTROLLER -TOIMINNOLLE / SYYSLUKUKAUSI, 22.8.2014



Liite 2. Tarkastusviranomaisyksikön vuosikello

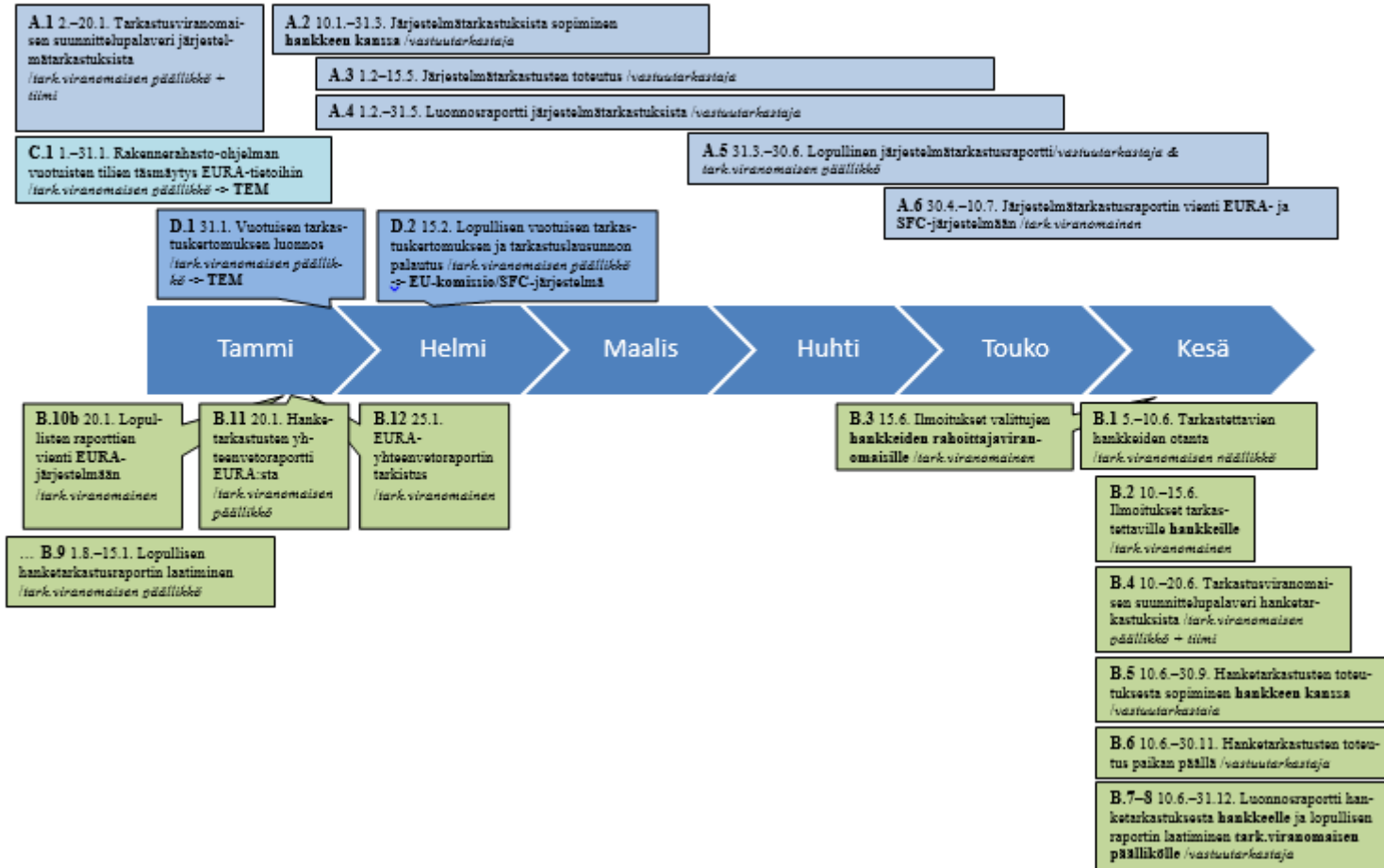
UUOSIKELLO TARKASTUSVIRANOMAISSYKSIKÖLLE / KEVÄTLUKUKAUSI (ohjelmakausi 2014–2020), 10.9.2014

A–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman järjestelmätarkastukset

B–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman hanketarkastukset

C–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman tilien tarkastukset

D–Vuotuinen tarkastuskertomus komissiolle



VIISIKELLO TARKASTUSVIRANOMAIKSIKÖLLE / SYYSLUKUKAUSI (ohjelmakausi 2014–2020), 10.9.2014

A–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman järjestelmätarkastukset

B–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman hanketarkastukset

C–Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelman tilien tarkastukset

D–Vuotuinen tarkastuskertomus komissiolle

... A.6 30.4.–10.7. Järjestelmätarkastusraportin viinti EURA- ja SFC-järjestelmään
/tark.viranomaisen



B.1b 1.7–5.8. Täydentävä hankkeotanta
/tark.viranomaisen päättökä

B.2b 10.7.–10.8. Ilmoitukset täydentävän otannan perusteella tarkastettaville hankkeille
/tark.viranomaisen

B.3b 10.7.–10.8. Ilmoitukset täydentävän otannan perusteella valittujen hankkeiden rahoittajaviranomaisille
/tark.viranomaisen

B.4b 10.7.–10.8. Täydentävän otannan myötä valikoitujen hanketarkastusten vastuuus
/tark.viranomaisen päättökä + tiimi

B.10a 31.10. Lopullisen raportin viinti EURA-järjestelmään
/tark.viranomaisen

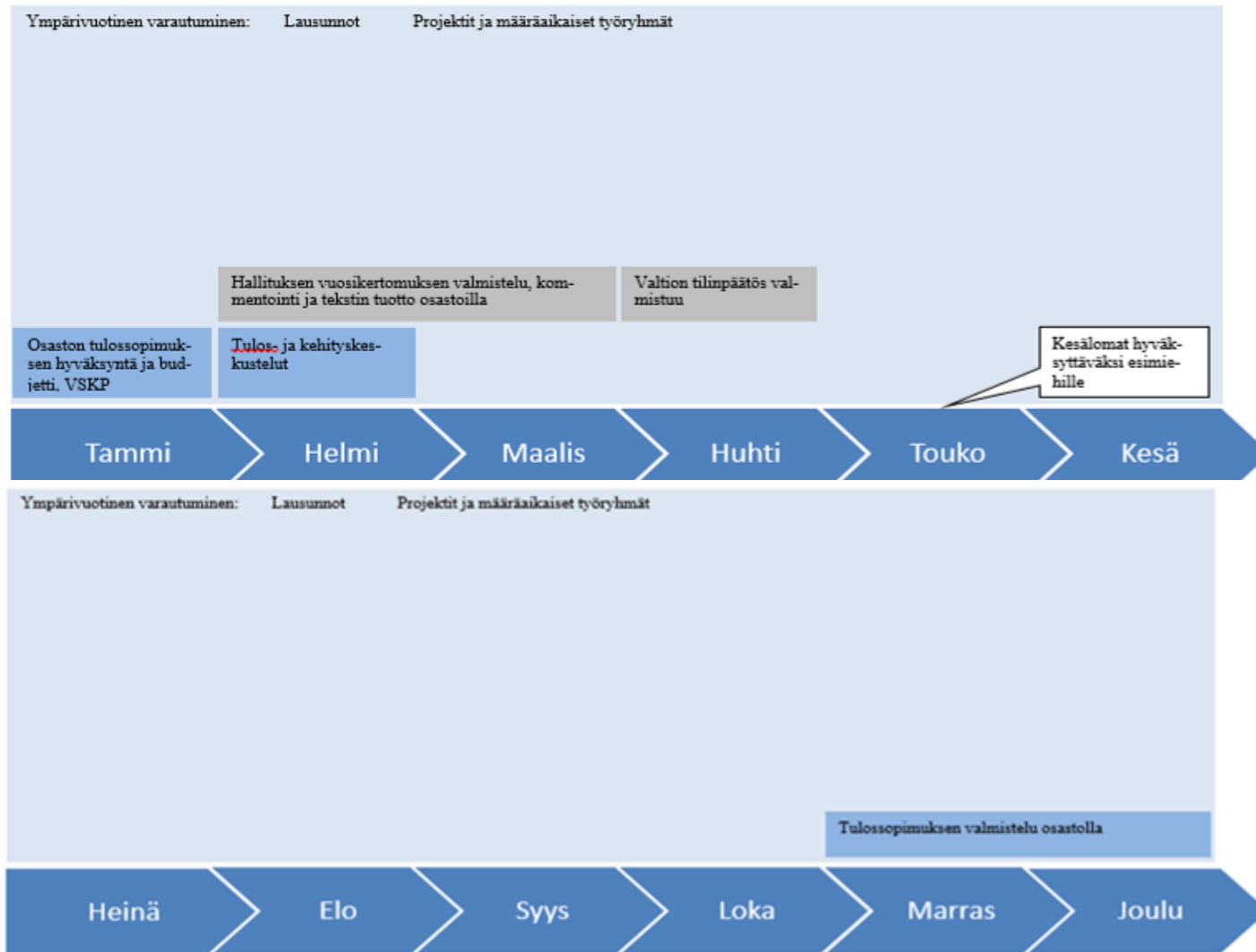
... **B.5** 10.6.–30.9. Hanketarkastusten toteutuksesta sopiminen hankkeen kanssa
/vastuutarkastaja

... **B.6** 10.6.–30.11. Hanketarkastusten toteutus paikan päällä
/vastuutarkastaja

... **B.7–8** 10.6.–31.12. Luonnosraportti hanketarkastuksesta hankkeelle ja lopullisen raportin laatiminen tark.viranomaisen päättökä
/vastuutarkastaja

B.9 1.8.–15.1. Lopullisen hanketarkastusraportin laatiminen
/tark.viranomaisen päättökä

Liite 3. Luonnos vuosikellon pohjaksi koko valtiovarainministeriölle



Liite 4. Käyttäjäpalautekysely VVC:n virkamiehille 29.9.2014

Lähetin seuraavan viestin sähköpostitse VVC:n osastoassistentille, Heidi Innaselle, 29.9.2014. Tarkoituksena oli, että osaston assistentti välittää viestin edelleen jokaiselle VVC:n virkamiehelle, ja kukin virkamies vastaa suoraan sähköpostiini kahden viikon kuluessa.

Lähtettäjä: Tia Kurtti

Vastaanottaja: Heidi Innanen

Päivämäärä: 29.9.2014

Hei Heidi!

Asiani koskee VVC:lle tekemiäni vuosikellojen käyttäjäpalautteen keräämistä. Voisitko välittää tämän viestin eteenpäin muille VVC:läisille ja vastata tietenkin myös itse mikäli ehdit?

Eli kysymykseni ovat seuraavanlaiset:

- Millaisissa työtilanteissa vuosikellojen olemassaolo on (niiden valmistumisen jälkeen) näkynyt tai vaikuttanut?
- Millaista hyötyä uskot niistä olevan tulevaisuudessa?
- Avoimia kommentteja vuosikellojen tekoprosessista ja valmiista vuosikelloista.

Kiitos paljon jo etukäteen jokaisesta vastauksesta. Olisi hienoa, jos ehtisitte vastaila tämän tai viimeistään ensi viikon aikana. Kukaan VVC:läinen voi vastata minulle suoraan sähköpostitse osoitteeseen tia.kurtti@luukku.com.

Litteenä on myös tyhjä, pelkistetty vuosikellopohja, minkä kehitin oppariini sellaiseksi vuosikellopohjaksi, mitä voisi VM:ssä millä tahansa osastolla käyttää. VVC:llä voisitte käyttää tätä esimerkiksi omana henkilökohtaisena vuosikellopohjana, jos sellaisen oman työnsä tueksi haluaa.

Aurinkoista viikko!

t. Tia

Liite 5. Alkuseelvitys neljän VM:n osaston assistenteille 11.4.2014

Lähetin seuraavan sähköpostin neljän valtiovarainministeriön osaston assistenteille 11.4.2014.

Lähetäjä: Tia Kurtti

Vastaanottaja: Budjettiosasto, vero-osasto, kansantalousosasto ja rahoitusmarkkinaosasto

Päivämäärä: 11.4.2014

Hei,

Olen sihteeriharjoittelijana VVC:llä ja teen AMK-opinnäytetyönäni vuosikellon osastollemme. Vuosikellolla tarkoitan koontia esimerkiksi osaston vuosittain toistuvista työtehtävistä, tärkeistä deadlineista ja projekteista.

Kysyisin nyt Teiltä, että onko osastollanne omaa vuosikelloa? Jos on, niin millaisessa muodossa (esimerkiksi aikajana, ympyrä) ja miten sitä hyödynnetään? Mikäli teillä ei ole vuosikelloa, niin oletteko harkinneet sellaisen tekemistä tai koetteko, että osastollanne olisi ylipäättään tarvetta sellaiselle?

Arvostaisin vastauksianne suuresti. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa vuosikellon käytön tilannetta ministeriö-tasolla ja koota siitä tilastoa opinnäytetyöni taustamateriaaliksi.

Ystävällisin terveisin

Tia Kurtti, sihteeriharjoittelija, valtiovarain controller -toiminto